

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Martin Prost

**TEENINDUSTÖÖTAJATE PÜHENDUMUSE TEGURID JA
TÖÖLT LAHKUMISE PÕHJUSED NING PÜHENDUMUSE
ROLL TÖÖLT LAHKUMISEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Anne Reino

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(dotsent Anne Reino)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(M. Prost)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. PÜHENDUMUSE JA TÖÖLT LAHKUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	7
1.1. Töötaja pühendumus ja selle mõju töölt lahkumisele	7
1.2. Pühendumust mõjutavad tegurid	14
2. PÜHENDUMUSE JA TÖÖLT LAHKUMIST MÕJUTAVATE TEGURITE ANALÜÜS	21
2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus	21
2.2. Töötajate pühendumuse ja töölt lahkumise tegurite analüüs.....	25
KOKKUVÕTE.....	39
VIIDATUD ALLIKAD.....	41
LISAD	47
Lisa 1. Meyeri ja Alleni organisatsioonilise pühendumuse komponentide väited	47
Lisa 2. Intervjuu küsimustik	50
Lisa 3. Hinnangud pühendumuse väidetele	51
SUMMARY	54

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni lahutamatu osa on inimressurss. Iga organisatsiooni jaoks on oluline, et selles töötavad inimesed oleksid pühendunud ja aitaksid kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Töötajad, kes on suunanud kogu oma energia organisatsiooni eesmärkide täitmisele, jäävad suure tõenäosusega organisatsiooni tööle, sest nad soovivad, et need eesmärgid saaksid täidetud. Organisatsioonis on tähtis, et töötajate eesmärgid ja soovid ühtiksid organisatsiooni omadega, sest sel juhul on organisatsioon kestlik ning suudab oma strateegiat ellu viia. (Iverson *et al.* 1996: 33)

Pühendunud töötaja on valmis organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks jõupingutusi tegema. Organisatsioonid väärtustavad pühendunud töötajat. Eeldatakse, et pühendunud töötaja teeb paremat tööd, sest ta panus on suurem. Lisaks pühendunud töötaja hilineb tööle harvem ja puudub töölt vähem ning ta tõenäoliselt ei lahku oma töökohalt. Tööandjatel on kohustus luua sellised töötingimused, mis soodustavad töötaja pühendumist ja tagavad heade töötajate töölejäamise, sest pühendunud töötaja aitab organisatsioonil saavutada paremaid tulemusi. (*Ibid.*: 36) Pühendunud töötajatel on organisatsiooniga suurem seotus ning selline identiteet, mis suurendab nende soovi saavutada organisatsiooni eesmärgid ning jääda organisatsiooni osaks (Ammari *et al.* 2017: 116). Järelikult suudavad pühendunud töötajad tõhusamini töötada ning saavutada paremaid töötulemusi (Ammari *et al.* 2017: 115). Töötaja, kes ei pühendu tööle, on organisatsiooni jaoks väiksema tootlikkusega (*Ibid.*:113).

Inimesed veedavad suure osa päevast töötades. Raske töö ja rohked töötunnid põhjustavad stressi. See vähendab töötajate loovust, töövõimet ja pühendumust. (Raats-Strauss, 2014: 5) Töötaja stressitase on madal, kui teda koheldakse töökohal hästi. Siis on ta oma tööga rahul ning pühendunud. (Koitne, 2005) Töötajate pühendumine mängib olulist rolli töölt lahkumisel. Tihtipeale eeldatakse, et mida pühendumum on töötaja, seda väiksema tõenäosusega ta töölt lahkub. 2018. aastal vahetas töökohta iga neljas

eestlane. Praegu on Eestis töötusemäär üsna madal. Inimesed vahetavad töökohta mitmetel erinevatel põhjustel. Tihitpeale on töötasu üks olulisemaid tegureid, miks inimesed töölt lahkuvad. Seetõttu peavad tööandjad pakkuma üha suuremat töötasu, et juba töötavaid inimesi enda juurde meelitada. See on üks põhjustest, miks tööjõu voolavus on suur. (Äripäev, 2018) „Kui 2010. aastal kulutasid ettevõtted täiendkoolitusele keskmiselt 197 eurot töötaja kohta, siis 2015. aastal oli sama näitaja 355 eurot” (Kangro, 2017). See näitab, et koolituste maksumus on viie aastaga oluliselt suurenenud. See on üks paljudest kuludest, mida tööandjad saaksid vähendada, kui töötajad ei vahetaks nii tihti töökohta. Eestis on Gallupi uuringute kohaselt mittepühendunud töötajaid 84%, kes ilmselt juba praegu endale uut töökohta otsivad (Äripäev, 2016). Tööjõu ja töölt lahkumise probleem on kõige suurem teenindussektoris. Pärn (2017) väidab, et põhjuseks on see, et ettevõtte ei paku sobivat töötasu ega karjääri võimalusi. Statistikaameti andmeil on hulgi- ja jaekaubandus valdkonnas tööjõu vabatahtlik voolavus üks suurimaid. Üheks põhjuseks on madal töötasu. (Karma, 2016) Samuti on Eestis just teenindussektoris suurim töötute arv. Näiteks 2018. aastal oli töötute arv teenindussektoris viimase töökoha järgi 20300. (Statistika andmebaas, 2019)

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, millised on teenindustöötajate pühendumust ja töölt lahkumist mõjutavad tegurid ja millist rolli mängib pühendumus töölt lahkumisel. Töö eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

- kirjanduse põhjal uurida tööle pühendumuse olemust ja selle mõju töölt lahkumisele;
- anda ülevaade pühendumust mõjutavatest teguritest;
- töötada välja meetodika ja viia läbi intervjuud hiljuti teenindussektoris töölt lahkunud töötajatega;
- analüüsida uuringu tulemusi ning välja selgitada pühendumust ja töölt lahkumist mõjutavad tegurid;
- hinnata pühendumuse rolli töölt lahkumisele.

Töö teoreetilises osas käsitletakse pühendumuse olemust ja uuritakse, kuivõrd mõjutab

töötaja pühendumine töölt lahkumist. Autor kasutab töötaja pühendumust ja organisatsioonilist pühendumist sünonüümidenä. Kirjanduse ülevaate jaoks on andmeid kogutud veebiandmebaasidest Ebsco, Google Scholar, Ester, Scopus. Töö teooriaosa on täielikult koostatud teadusartiklite põhjal.

Töö empiirilises osas kombineeriti kvantitatiivne ja kvalitatiivne uurimismetoodika. Viidi läbi pühendumuse küsimustik ja poolstruktureeritud intervjuud inimestega, kes on töötanud teenindussektoris ja seejärel töölt lahkunud. Töö empiirilises osas tutvustatakse uurimismetoodikat ja valimit. Järgnevalt analüüsitakse töölt lahkumise põhjuseid ja pühendumist takistavaid tegureid. Seejärel uuritakse pühendumise rolli töölt lahkumisel ja arutletakse uurimistulemuste üle, lähtudes teoriast ja tehtud intervjuudest. Poolstruktureeritud intervjuu küsimuste koostamisel on lähtutud töö teoreetilisest osast. Kvantitatiivse analüüsi käigus kasutatakse andmete tõlgendamiseks kodeerimist ja kvalitatiivse analüüsi käigus kasutatakse sisuanalüüsi. Sisuanalüüsi osas tuuakse välja intervjuueeritavate tulemused ja esitatakse tekstinäited.

Käsitletav teema on oluline nii autorile kui ka teistele teenindusettevõtetele. See aitab mõista, millised tegurid mõjutavad teenindussektori töötajate pühendumist ja töölt lahkumist ning millist rolli mängib pühendumine töölt lahkumisel. Autor uuris teenindussektorit, sest selles on tööjõu leidmise ja voolavuse probleem väga terav. Siinsest tööst saavad kasulikke teavet teenindusettevõtted. Töö aitab mõista, kuidas suurendada teenindustöötajate pühendumist ning millised tegurid seda enim mõjutavad. Kui tööandja suudab suurendada töötaja pühendumist, siis jääb töötaja tõenäoliselt tööandja juurde pikemaks ajaks tööle. Antud töö erilisus seisneb selles, et uuritakse just teenindussektoris töötanud inimeste pühendumust ja seda mõjutavad tegureid. Samuti uuritakse millised on teeninduses töötanud inimeste peamised töölt lahkumise põhjused ja millist rolli mängib pühendumus töölt lahkumisel.

Märksõnad: pühendumine, töölt lahkumine, teenindussektor, motivatsioon, rahulolu.

1. PÜHENDUMUSE JA TÖÖLT LAHKUMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Töötajate pühendumus ja selle mõju töölt lahkumisele

Üldiselt avaldab töötaja töölt lahkumine organisatsioonile negatiivset mõju. Töötaja lahkub töölt kas vabatahtlikult või sunniviisiliselt. (Parker, Gerbasi 2016: 178) Töötaja töölt lahkumine ei vähenda üksnes andekate töötajate arvu, vaid suurendab ka kulusid (Basher Rubel, Hung Kee 2015: 321). Näiteks peab ettevõtte töötajale maksma erinevad hüvitisi, mis kaaneb töölt lahkumisega.

Töötaja vabatahtlik lahkumine peegeldab töötaja isiklikku otsust organisatsioonist lahkuda, samas kui sunniviisiline töölt lahkumine kajastab tööandja otsust lõpetada töötaja ja organisatsiooni töösuhe. Töötaja, kes otsustab vabatahtlikult töölt lahkuda, on organisatsiooni seisukohalt väärtuslik ning kui töötaja ei ole kergesti asendatav, siis on oluline välja selgitada, miks tekkis töötajal tahtmine töölt lahkuda. Seda just seetõttu, et organisatsioonid on huvitatud arusaama, mis põhjustab vabatahtlikku töölt lahkumist, sest see võimaldab tööandjatel paremini planeerida asendusi ja minimeerida häireid tööle. (Parker, Gerbasi 2016: 179)

Tahtmatu töölt lahkumise põhjuseks võib olla töötaja ebasobivus või kehv töösooritus organisatsioonis (*Ibid.*: 180). Samuti võib töötaja väljumine organisatsioonist toimuda, sest ettevõtte otsustab vähendada töötajate arvu, muutes seeläbi tööd efektiivsemaks ja püüdes taastada oma konkurentsieelis (*Ibid.*: 179). Töötaja töölt lahkumine võib endaga kaasa tuua nii tootlikkuse ja efektiivsuse languse kui ka negatiivse mõju sotsiaalsele võrgustikule ja suhtlusele (Ramalho Luz *et al.* 2018: 86). Näiteks kui lahkub töötaja, kes oli väga tähtis lüli töökollektiivis ning aitas hoida meeskonda motiveerituna, siis tema puudumine võib tekitada töötajate vahel kommunikatsiooni raskusi.

Töötaja töölt lahkumise positiivseks tagajärjeks võib olla see, et organisatsiooni saab uue töötaja näol omale uue hingamise. Samuti uute teadmistega töötaja võib aidata kaasa uute ideede loomisele. Lisaks suureneb töötajate moraal, kui soovimatu ülem või kolleeg organisatsioonist lahkub. Tänu töötaja lahkumisele suureneb sisemise liikuvuse võimalused. (Ramalho Luz *et al.* 2018: 86) Järelikult saavad töötajad liikuda kergemini ametikohtade vahel kuna töötaja vabastas oma töölt lahkumisega teatud ametikoha.

Töötajate töölt lahkumisel on oluline rõhutada, et mitte alati ei ole põhjuseks organisatsioon. On ka isiklikke põhjuseid, nagu näiteks soov pühenduda rohkem perekonnale või mõnele teisele tegevusele. (*Ibid.*:86) Järelikult ei ole alati organisatsioon süüdi kui töötaja töölt lahkub. Tihtipeale võib põhjuseks olla hoopis töötaja isiklikud tegurid.

Organisatsiooni edu saavutamisel on üks oluline komponent pühendunud töötaja. Vähe pühendunud töötaja ei tee tööd südamega ega keskendu organisatsiooni missiooni täitmisele. Teda huvitab rohkem isiklik edu kui kogu organisatsiooni edu. Vähe pühendunud töötaja ei tunne end organisatsiooni pikaajalise liikmena. Kui ta saab mujalt atraktiivse tööpakkumise, siis ta tõenäoliselt lahkub töölt. (Irefin, Mechanic 2014: 34)

Töösse suhtumine peegeldab töötaja arvamust oma tööst või tundeid organisatsiooni vastu. Töösse suhtumise liigid on näiteks organisatsiooniline pühendumine, tööga rahulolu ja tööst haaratus. Teadlastele ja praktikutele on viimasel ajal üha enam huvi pakkunud organisatsiooniline pühendumine. Pühendumine on oluline, sest organisatsioon sõltub pühendunud töötajatest, et luua ja säilitada konkurentsieelised ja saavutada suurepäraseid tulemusi. Pühendunud töötajat, kes on väga motiveeritud organisatsiooni eesmärke täitma, tunnustatakse üha enam kui organisatsiooni põhivara. (*Ibid.*: 33)

Kuigi pühendumist peetakse oluliseks pole selle olemus üheselt määratletud. Teoreetikud on defineerinud pühendumist mitut moodi. Eri autorite pühendumise definitsioonid on esitatud tabelis 1.

Tabel 1. Pühendumise definitsioonid

Autor(id)	Pühendumise definitsioon
Kanter (1968: 499)	Valmisolek anda oma energiat organisatsioonile ja olla lojaalne.
Becker (1960: 32)	Panuste (<i>side bet</i>) tegemisel seotakse kõrvalised huvid ning tekib huvi jääda organisatsiooni liikmeks.
Wiener (1982: 421)	Pühendumus on jõud, mis seob indiviidi tegevusega, mis on teatud eesmärgi saavutamiseks oluline.
Meyer & Allen (1991: 67)	Psühholoogiline seisund, mis iseloomustab nii töötaja ja organisatsiooni suhteid ning mõjutab personali voolavust.

Allikas: autori koostatud erinevate artiklite põhjal.

.Eri autorid defineerivad pühendumist erinevalt. Kanteri (1968: 499) ja Wieneri (1982: 421) käsitluses tähendab töötaja pühendumine tahet panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisse ja valmisolekut pingutada tulemuste nimel. Pühendunud töötaja soovib olla organisatsiooniga seotud ning tahab saavutada organisatsiooni eesmärgi, mis on ühtlasi tema enda eesmärgid.

Meyer, Allen (1991: 67) ja Becker (1960: 32) vaatavad pühendumist spetsiifilisemalt. Meyer, Allen (1991: 67) väitsid, et pühendumine on tegur, mis mõjutab organisatsiooni sisekliimat ja tööjõu voolavust. Järelikult on pühendumus tähtis, sest see määrab ära, kui tõhus on töötajate omavaheline suhtlus ning kui suure tõenäosusega tahavad töötajad töölt lahkuda. Becker (1960: 32) mainis, et kui individ seob kõrvalised huvid, näiteks aja, pingutuse ja raha, siis tekib tal huvi jääda organisatsiooni liikmeks. Niisiis on isik pühendunud tegutsemisviisile, sest muul viisil käitumisega seotud kulud on liiga suured (Meyer, Allen, 1984: 377).

Lisaks eelmainitud pühendumuse teoreetilistele käsitlustele defineerib Porter *et al.* (1974: 604) pühendumust kui üksikisiku võimet ennast identifitseerida organisatsiooni liikmena ja osaleda konkreetse organisatsiooni tegevuses. Pühendumist iseloomustavad järgmised kolm tegurit:

- organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste aktsepteerimine,
- silmapaistev tung teha organisatsiooni nimel jõupingutusi,

- soov jääda organisatsiooni liikmeks ehk säilitada liikmelisus. (Porter *et al.* 1974: 604)

Porter *et al.* (1974: 604) tõid välja, et töötaja, kes on pühendunud organisatsiooni eesmärkidele ja soovib selleks oma energiat kulutada, on enamasti valmis jääma organisatsiooni juurde, et aidata organisatsioonil kõrgelt hinnatud eesmärkideni jõuda. Järelikult on töötaja pühendumine ja töölt lahkumine omavahel seotud. Mida rohkem töötaja panustab ettevõtte eesmärkide täitmisesse, seda enam on ta sunnitud töö nimel pingutama ja pühenduma. Ta on justkui kohustatud jääma organisatsiooni tööle, et püstitatud eesmärged saavutada.

Lisaks eelmainitud erinevate autorite pühendumuse definitsioonidele on ka Meyer ja Allen (1991) töötanud välja pühendumuse kirjeldamiseks mudeli.

Meyer ja Allen (1991) on esitanud töötaja pühendumise kolmeosalise mudeli:

- Emotsionaalne pühendumine ehk kiindumus organisatsiooniga. See tekib, kui töötaja tunneb organisatsiooniga tugevat emotsionaalset sidet. Kui töötaja naudib oma tööd ja organisatsioon loob töötajale meeldiva töökeskkonna, siis see suurendab tema töörahulolu ja tal tekib organisatsiooniga emotsionaalne seotus.
- Alalhoidlik pühendumine. Sellist liiki pühendumine võib tekkida, kui töötaja mõtleb, millist kasu või kahju toob talle ettevõttest lahkumine. Kui töötaja jaoks toob ettevõttest lahkumine kaasa suuremad kulud kui ettevõttesse jäämine, siis võib töötajal tekkida vajadus organisatsiooni jääda. Kulud võivad olla näiteks kaotatud palk, tööstaaž, ametioskused ja teadmised. Alalhoidliku pühendumise korral on töötajal hirm neist hüvedest ilma jääda.
- Normatiivne pühendumine. Selle puhul seisneb töötaja pühendumine tundes, et ta on kohustatud organisatsiooni jääma. Töötaja jääb tööle hoolimata sellest, et ta ei ole oma tööga rahul. Normatiivse pühendumise korral on inimese kohusetunne ja eetika need tegurid, mis sunnivad senisel töökohal jätkama. (Meyer, Allen 1991: 64, 67)

Meyeri, Alleni (1991: 68) väitel ei ole olemas töötajat, kellel esineb ainult üks pühendumise komponent. Tihti esinevad ühel töötajal kõik kolm pühendumise

komponenti. Näiteks võib töötaja tunda tugevat soovi ja vajadust jääda organisatsiooni, kuid samas vähe kohusetunnet, et seda teha. Teine töötaja võib tunda hoopis vähest soovi, mõõdukat vajadust ja tugevat kohustust organisatsiooni jääda.

Järelikult on organisatsiooni seisukohalt oluline teada, millist kolmest pühendumuse komponendist esineb töötaja seas kõige rohkem. Organisatsioonile on kasulik püüelda kombinatsiooni poole, kus töötajal on tugev ja mõõdukas soov, ent vähene kohustus, miks jääda organisatsiooni. Sellise kombinatsiooni eelis on see, et töötaja ei ole kohustatud olema organisatsiooni, vaid töötaja tahab ja soovib olla organisatsiooni osa, mille tulemusena teeb töötaja paremat tööd. Selleks, et teada saada, millist pühendumuse komponenti esineb töötaja seas kõige rohkem, töötasid Meyer ja Allen (1991) välja kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mõõtmiseks loodud skaala. Skaala koosneb emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse alaskaaladest, kus iga komponendi kohta on 8 väidet. Töö autor lähtub oma töös samuti antud käsitlusest, sest see annab kõige parema ülevaate töötaja pühendumuse tasemest.

Kui võtta kokku erinevate autorite pühendumuse käsitlused, siis on näha, et pühendumust vaadatakse kui panust, mida tehakse organisatsiooni eemärkide saavutamiseks (Porter *et al.* 1974: 604). Seda lähenemist toetab ka Kanter (1968: 499), kus indiviid annab panuse ja on valmis täitma organisatsiooniga seonduvat. Teised autorid lähenevad pühendumusel teise nurga alt. Pühendumust vaadeldakse kui tegevuste rida, mis toetuvad töötaja seisukohal kuludest, mis tekivad töölt lahkumisel (Becker 1960: 33). Samuti Meyer, Allen (1991: 64, 67) tõid välja, et alalhoidlik pühendumine tekib, kui töötaja on teadlik kuludest, mida ettevõttest lahkumine kaasa toob. Olgu selleks kaotatud palk või ametioskused ja teadmised. Seetõttu võib töötajal tekkida vajadus jääda organisatsiooni, et mitte tekitada kulusid.

Kumari, Afrozi uuringust (2013: 29) selgus, et töötaja emotsionaalne pühendumine oma tööle annab suure rahulolu ja avaldab tugevat mõju õnnetundele. Karrasch (2003: 227) on oma uuringus leidnud, et emotsionaalne pühendumine pole seotud ainult tööga, vaid mõjutab ka töötaja isiklikku elu. Töötaja, kellel on organisatsiooni suhtes tugev emotsionaalne pühendumine, saavutab paremaid töötulemusi ja võivad puududa töölt vähem kui see töötaja, kellel on töö suhtes nõrk emotsionaalne pühendumine. See võib tuleneda asjaolust, et tugeva emotsionaalse pühendumusega töötaja soovib olla pidevalt

organisatsiooni osa ning viia ellu organisatsiooni eesmärged ning aidata saavutada ettevõtetel paremaid tulemusi. See nõuab töötajal suuremat tööst osavõttu ning vähem töölt puudumist. Järelikult on ettevõtte jaoks tähtis, et töötaja oleks emotsionaalselt pühendunud, sest niisugune töötaja saavutab paremaid töötulemusi ning tagab ettevõtte edu.

Iversoni, Buttigiegi (1999: 326) uurimuse tulemustest järeldub, et emotsionaalne ja normatiivne pühendumine on seotud organisatsiooni positiivsete tulemustega. Organisatsioonis, kus on töötajate pühendumuse tase kõrge, on vähe töölt lahkujaid ja töölt puudujaid. Emotsionaalse ja normatiivse pühendumise korral on töötajal ka muutustega lihtsam leppida. Samas on alalhoidliku pühendumisega töötajal väiksem võime muutusi aktsepteerida. (*Ibid.*: 326) Järelikult on ettevõtte seisukohalt oluline, et töötaja oleks rohkem pühendunud emotsionaalselt ja normatiivselt, sest niisugune töötaja lebib organisatsioonisiseste muutustega kiiremini.

Oluline uurimisteema on see, millised on organisatsioonilise pühendumise tagajärjed. Organisatsioonilise pühendumise positiivsed tagajärjed on produktiivsus, motivatsioon, väiksem soov töölt lahkuda ja töölt puududa (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė 2014: 558). Samuti võib organisatsiooniline pühendumine anda töötajatele stabiilsuse ja kuuluvustunde (JMowday *et al.* 1981: 4). Kui töötaja pühendub organisatsioonile, siis ta tunneb kuuluvust, mis loob tööd tehes positiivse tunde.

Organisatsioonilise pühendumise negatiivsed tagajärjed on stress, konfliktid ja vähene töörahulolu. Töötaja alalhoidlik pühendumine avaldab negatiivset mõju nii töötajale endale kui ka organisatsioonile. Alalhoidlik pühendumine põhineb investeringutel, mida töötaja teeb puudulike töövõimaluste tõttu. Kui töötajal on vähe tööalternatiive, siis kardab ta tööd kaotada ja tunneb end organisatsioonis justkui lõksus. See olukord tekitab töötajale stressi, mistõttu ta ei suuda organisatsioonis produktiivselt töötada. Organisatsioon kaotab seeläbi efektiivsust. (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė, 2014: 558–559) Samuti tõid Jmowday *et al.* (1981: 6) välja, et kõrgelt pühendunud töötaja võib pidurdada oma karjäärivõimalusi ja enesearengut kuna ta püsib liiga kaua ühes organisatsioonis. Töökohtade vahetus võib kaasa tuua enesearengu kuna töötaja õpib töökohti vahetades uusi teadmisi ja kogemusi. Järelikult töökohtade vahetamine avardab silmaringi ning võimaldab uues töökohas paremini toime tulla, sest vanast töökohast

kaasa võetud töökoha kogemused ning neid analüüsides on võimalik uues kohas edukamalt toime tulla. Samuti võib töötaja kõrge organisatsiooniline pühendumine põhjustada stressi ja pingeid pere - ja sotsiaal suhetes. Liigne aja ja energia investeerimine organisatsiooni võib tihti peale tulla perekonna ja muude kohustuste arvelt. (Jmowday *et al.* 1981: 6) Järelikult liigne pühendumine võib pärssida perekondlikku ja sotsiaalse suhte arengut.

Lisaks eelnevalt mainitud teguritele tekitab töötajas stressi ja alandab pühendumuse taset ebasobiv töötaja ja tööandja omavaheline suhe. Ettevõtte saab mõjutada töötaja pühendumist ning tekitada tööandja ja töötaja vahel hea koostöösuhete. Selline koostöö aitab luua tootliku, motiveeriva ja kõrge moraaliga töökeskkonna. See suurendab töötaja pühendumist ja töörahulolu ning aitab täita organisatsiooni eesmärgi. (Long *et al.* 2012: 635) Töötaja jaoks on oluline, et tema ootused töö suhtes vastaksid tegelikkusele. Ehk siis kui töötaja peab oluliseks, et ettevõtte pakuks head töötasu ning soodsat töökeskkonda, siis on organisatsiooni ülesandeks seda ka töötajale pakkuda. Kui soovitu ei vasta tegelikkusele, siis võib töötaja ja tööandja sotsiaalne suhe olla rikutud ja töötaja pühendumine saada kahjustada. (Sturges, Guest 2001: 449)

Üldjuhul väärtustab ja toetab ettevõtte töötajat, kes annab organisatsiooni edusse suure panuse. Seetõttu investeerib organisatsioon sellesse töötajasse rohkem, et kaasata teda üha rohkem igapäevategevusse. See omakorda suurendab töötaja emotsionaalset pühendumist organisatsioonile ning organisatsiooniga ühtekuuluvuse tunnet. (Kim, Fernandez 2017: 5) Järelikult on organisatsiooniline pühendumine efektiivne nii töötaja kui ka ettevõtte jaoks.

Töötaja pühendumusel on ka mõju töölt lahkumisele. Tänu pühendumusele paraneb töötaja heaolu, kuna ta teeb tööd mõnuga. Ettevõtte jaoks on pühendunud töötaja väärtuslik põhivara. Ta ei soovi töölt lahkuda ning suurendab seeläbi ettevõtte tootlikkust. Mida rohkem on töötaja organisatsioonile pühendunud, seda suurema panuse ta annab. Pühendumine aitab töötajat organisatsiooni väärtustega siduda ning tagab töötaja ja organisatsiooni head suhted. See vähendab tööjõu voolavust. (Kanter, 1968: 499; Wiener, 1948: 421; Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė 2014: 558–559; Meyer, Allen 1991: 67; Irefin, Mechanic, 2014: 33)

Töötaja, kes panustab organisatsiooni eesmärkide täitumisse, jääb suurema tõenäosusega organisatsiooni tööle, sest ta soovib, et eesmärgid saaksid täidetud. Mida pühendunum on töötaja, seda kauem püsib ta organisatsioonis tööl. Kui töötaja on organisatsioonile pühendunud, siis võib näiteks palganumber olla töötaja jaoks hoopis teisejärguline. (Porter *et al.* 1974: 604)

Samuti on organisatsioonilisel pühendumusel seos psühholoogilise olekuga, mida säilitatakse töötaja ja organisatsiooni vahel. Pühendumine on justkui töötaja lojaalsuse ja toetuse tase organisatsioonile, millel on positiivne seos pühendumuse ja organisatsiooni jäämise tahte vahel. (Ramalho Luz *et al.* 2018: 87) Ehk kui töötaja on organisatsioonile lojaalne ning toetab tema eesmärgi, siis tekib seos pühendumuse ja töölt jäämise vahel ning töötajal ei teki tahtmist töölt lahkuda.

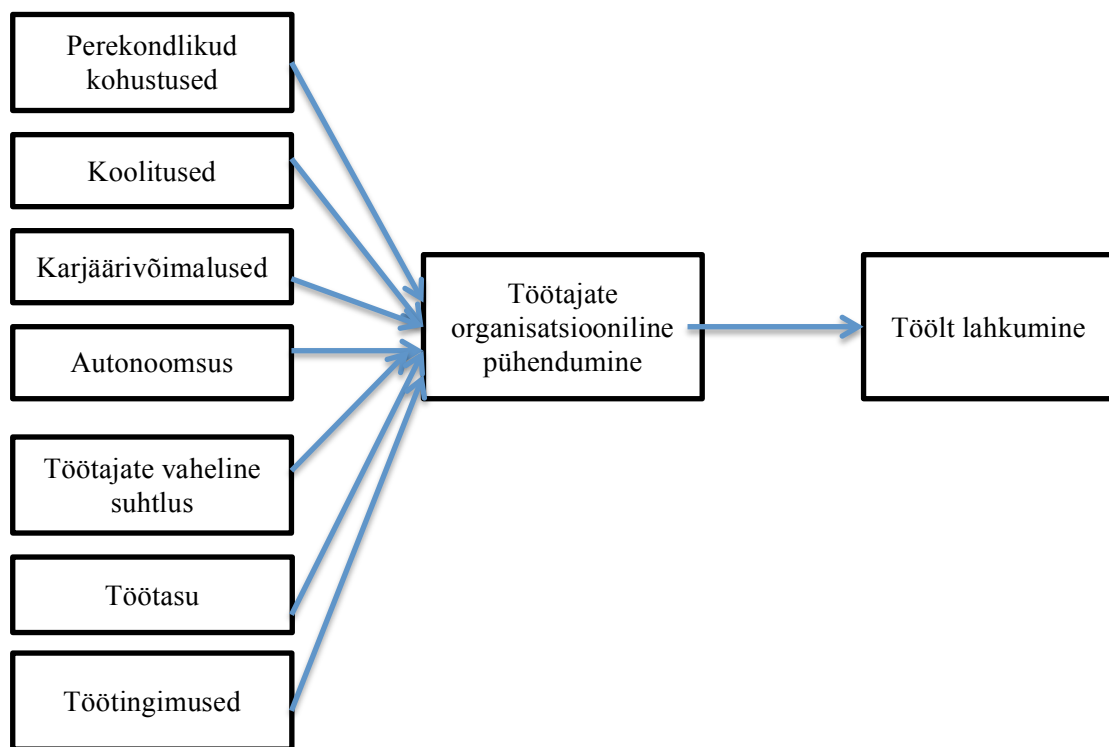
Järgnevalt uurib töö autor erinevate autorit poolt käsitletud pühendumist mõjutavaid tegureid ja kuidas nende tegurite olemasolu mõjutab pühendumust. Tegurite uurimine aitab mõista, millist mõju avaldavad need töötajate pühendumusele, kas need aitavad tõsta töötajate pühendumust või hoopis vähendavad seda. Tänu tegurite mõistmisele on võimalik töötajat motiveerida töökohal rohkem pühenduma.

1.2 Pühendumust mõjutavad tegurid

Töötaja on pühendunud kui ta püsib organisatsioonis sõltumata sellest, kui hästi või halvasti ettevõttel läheb. Ehk siis töötaja pühendumuse tase ei sõltu sellest, milline on ettevõtte teenitav kasum kas see on väheneb või suureneb. Töötaja on pühendunud organisatsioonile ja selle eesmärkide täitmisele. Organisatsioon pakub töötajale töökohta, mille kaudu saab nii oma aega sisustada kui ka raha, mis tagab igapäevase toimetuleku. Ometi sellest ei piisa, et tekitada töötajas pühendumist. Lisaks sellele võib organisatsioon pakkuda võimalust töötada väljakutset esitaval ametipositsioonil, kohtuda ning suhelda mitmesuguste inimestega ning arendada oma teadmisi ja oskusi. Need on tegurid, mis tekitavad inimeses pühendumist ja soovi ennast organisatsiooniga siduda. (Meyer, Allen 1997: 3)

Miedaner *et al.* (2018: 8) leidsid, et organisatsiooni suurus ja ülesehitus mõjutavad töötaja pühendumise taset. Suuremas organisatsioonis on töötajal tihtipeale madalam pühendumise tase kui väiksemas organisatsioonis. Näiteks toodi välja, et suured haiglad peavad tihtipeale üles näitama suuremaid jõupingutusi, et kaitsta töötajat madala pühendumuse eest, rakendades meetode, mille eesmärk on tõhustada töötaja suhestumist haiglaga, nt haigla infolehtede kaudu. Teisest küljest võivad suurtes haiglates töötajate suhted oma tööandjate ja kaastöötajaga nõrgemaks muutuda, kuna suhtlus ringkond on väga suur. Järelikult on suurtes haiglates töötajatega raske isiklikku suhet luua. Väiksemates haiglates on töötajate omavaheline suhtlus parem kuna suhtlus toimub väiksema arvu inimestega ning vestlemise aeg ühe inimese kohta võib olla pikem. Infolehe olulisus seisneb selles, et töötajale meeldib end olulisena tunda. Infolehed annavad ülevaate tippsündmustest ja antakse ülevaade, mis haiglas plaanis antud nädalal. Hoitakse inimesi kursis. Infolehed näitavad, et töötajat märgatakse ja tunnustatakse.

Organisatsiooni huvides on töötajaid organisatsioonis hoida ja töötajate lahkumist minimeerida (Mosadeghrad *et al.* 2008: 225). Töötajad lahkuvad organisatsioonist vabatahtlikult või sunniviisiliselt (Cho *et al.* 2009: 374). Üks olulisi küsimusi, mida juht endale pärast töötaja lahkumist esitama peaks, on see, kas töötaja lahkumist oleks saanud ära hoida (Long *et al.* 2012: 62). Töötaja lahkumine tekitab organisatsioonile kulusid: töötajale lahkumishüvitis, asenduskulud, uue töötaja töölevõtmise ning tema väljaõppe kulud (Pitts *et al.* 2011: 751). Kõiki neid kulusid üritab ettevõtte vältida, suurendades olemasoleva töötaja pühendumist. Järgnevalt on esitatud tegurid, mis mõjutavad töötaja pühendumist. Joonisel 1 on välja toodud erinevate autorite poolt esitatud tegurid, mis mõjutavad töötaja organisatsioonilist pühendumust ning selle seosed töötajate töölt lahkumisega.



Joonis 1. Töötaja lahkumist ja pühendumist mõjutavate tegurite omavahelised seosed (allikas: Jehanzeb et al. 2013: 82–84; Long et al. 2012: 631, 634; Pitts et al. 2011: 752-753; Walsh, 2015: 13; Iverson, Buttigieg 1999: 313; Pitaloka, Sofia 2014: 16; Geldenhuys et al. 2014: 2; Blau, 1999: 688; Martin, Roodt 2008: 24)

Indiviidi tasandil mõjutavates pühendumuse teguritest leidis Blau (1999: 688-689), et mida parem on töötaja erialane ettevalmistus ja kõrgem haridustase, seda rohkem peaks ta olema tööle pühendunud. Kõrgema haridustasemega töötaja saab enamasti parema ametipositsiooni. Seetõttu on tal ka rohkem töökohustusi, mis nõuab omakorda suuremat pühendumist.

Tööle pühendumist ja töölt lahkumist mõjutavad ka erinevad demograafilised tunnused. Nooremad vahetavad tihti peale sagedamini töökohti kui vanemad töötajad. Vanemal töötajal on suurem surve olla materiaalselt kindlustatud, sest neil on suuremad perekondlikud kohustused ja seetõttu peavad oma finantsvajadused täitma. Töötaja jaoks on riskantsem ja raskem ametikohta vahetada, kui vastutus ülalpeetavate eest on suur. (Pitts *et al.* 2011: 752; Iverson, Buttigieg, 1999: 313; Blau, 1999: 688) Noorel töötajal on enamasti vähem perekondlikke kohustusi. Ka töötaja vanus ja ametis olnud aeg on olulised organisatsioonilise pühendumise tegurid. Mida vanem on töötaja ja mida kauem

ta on organisatsioonis töötanud, seda rohkem on tal olnud aega hinnata oma suhteid organisatsiooniga. (Blau, 1999: 688)

Samuti selgitas Blau (1999: 688), et abielus töötaja võivad olla organisatsioonile rohkem pühendunud kui vallaline töötaja, sest abielus töötaja keskendub rohkem karjäärile kui vallaline töötaja. Abielus töötajal on rohkem perekondlikke kohustusi. Abielus töötaja on organisatsioonile rohkem pühendunud, sest kulutused ülalpeetavatele on tarvis katta. (Salami, 2008: 36) Järelikult ülalpeetavate suurus võib avaldada mõju töötajate pühendumuse tasemele.

Samuti on Sturges, Guest (2008: 448) poolt välja pakutud, et organisatsioonilise pühendumise ja töölt lahkumise seos on kõige tugevam karjääri alguses, kui pühendumine veel kujuneb. Seda just seetõttu, et karjääri alguses õpib alles töötaja organisatsiooni ja selle keskkonda tundma. Milliseks kujub töötajate omavaheline suhtlus, kas tõhusaks või mitte, milliseid töötingimusi töötajale pakutakse, kas soodsaid või mitte. See kõik mängib rolli töötaja esialgse pühendumuse kujunemisel. Kui töötaja kohtub esimest korda töökollektiiviga ning omavaheline suhtlus ei ole hea ning tekib pingeid, sest näiteks omavaheline temperament ei sobi, siis on raske olla töötajal töökohal pühendunud.

Kui aga vaadata kuidas organisatsioon mõjutab töötajate pühendumust, siis Jehanzeb *et al.* (2013: 82-84) leidsid, et töötaja koolituste ja organisatsioonilise pühendumise vahel on tugev seos. Koolitused suurendavad töötaja töörahulolu ja organisatsioonilist pühendumist ning hoiavad töötajat kauem tööl. Koolitused muudavad töötaja igapäevatöö organisatsioonis efektiivsemaks. Koolitused annavad töötajale oskused ja teadmised, mis on vajalikud, et organisatsiooni eesmärged saavutada. Töötaja, kes osaleb koolitustel entusiastlikult, on tõenäoliselt oma tööga rahul ning saavutab paremaid tulemusi. Järelikult on organisatsioonidel võimalik saada eelis, kui nad motiveerivad oma töötajaid osalema koolitusprogrammides. Neis organisatsioonides, kus koolitusi tehakse harva või nende kvaliteet on töötajate hinnangul kehv, ei pruugi töö olla tulemuslik ning töötajad lahkuvad suurema tõenäosusega. Tänu ettevõtte poolt läbi viidud koolitustele õpib töötaja uusi teadmisi ja kogemusi, mis aitab töötajal töökohal efektiivsemalt töötada. Lisaks on koolitus justkui märk ettevõttepoolsest tunnustusest töötaja vastu.

Lisaks koolitusvõimalustele mõjutab töötaja lahkumist see, kas organisatsioonis saab teha karjääri (Long *et al.* 2012: 633). Töötaja, kes usub, et organisatsioonis on olemas nii hierarhilised kui ka horisontaalsed edutamisevõimalused, pühendub rohkem tööle ning püsib kauem töö, isegi kui ta ei ole töötingimustega täielikult rahul. Bryant ja Allen (2013: 173) leidsid, et organisatsioon peaks ennetavalt juhtima töötaja karjäärivõimalusi ning neid töötajaga arutama. Kui organisatsioon ei paku töötajale karjäärivõimalusi, siis võib tekkida tööjõu voolavuse oht. Karjäärivõimalused aitavad vältida töötaja lahkumist organisatsioonist ning suurendavad tema pühendumist. (Long *et al.* 2012: 634) Järelikult tänu arenguvõimaluste olemasolule pühendub töötaja töökohal rohkem, sest teadvustatakse, et ettevõtte pakub võimalusi ennast arendada ning töötaja on tänulik selle eest ning näitab üles suuremat pühendumuse taset.

Pittsi *et al.* (2011: 753) empiiriline uurimus näitas, et töötaja iseseisvuse suurendamine parandab tema tootlikkust ja töörahulolu. Autonoomsus töökohal suurendab töötaja innovaativsust. Seetõttu jääb töötaja, kes tunneb, et tal on ettevõttes rohkem volitusi, ettevõttesse pikemaks ajaks tööle ning ta on enam pühendunud. Kui töötaja kogeb organisatsioonis ebasoodsaid tööolusid või ei ole oma tööga rahul, siis ta vähendab oma panust ja kavatseb tõenäolisemalt töölt lahkuda (Kim, Fernandez 2017: 5). Geldenhuys *et al.* (2014: 2) tegid kindlaks, et töötaja autonoomsus igapäevatöös viib suure emotsionaalse pühendumiseni.

Tööle pühendumist ja töölt lahkumise tõenäosust mõjutab ka töötajate omavaheline suhtlus. Walsh (2015: 13) väitis, et kui töötajate omavaheline suhtlus on ebatõhus, siis viib see töötaja töölt lahkumiseni. Head suhted töökaaslaste ja juhtkonnaga vähendavad töötaja soovi töölt lahkuda. Kui töökollektiiv omavahel hästi läbi ei saa, tekivad ebakindlus ning pinged. Pidev suhtlemine juhtkonnaga aitab võita usaldust ning suurendada töötaja organisatsioonilist pühendumist. (Pitts *et al.* 2011: 753) Samas leidsid Mosadeghrad *et al.* (2008: 225) oma uurimuses, et ettevõtte juhtkond võib nii saavutada töötaja pühendumise kui ka põhjustada tema töölt lahkumise. Ettevõtte juhtidel puuduvad tihtipeale teadmised, kuidas oma töötajaid motiveerida. Nad ei tea, kuidas luua organisatsioonis sellised töötingimused, millega töötajad oleksid rahul, ja kuivõrd mõjutab töörahulolu töötaja lahkumist. Juhtidel on väga raske motiveerida kõiki organisatsiooni töötajaid. Lahendus on luua niisugune töökeskkond, kus iga töötaja saab

ennast ise motiveerida. (*Ibid.*: 225) Näiteks on kasulik ettevõttel luua keskkond, kus pakutakse häid lisateenimis ja arenguvõimalusi. See näitab, et töötajat väärtustatakse. Samuti peab töötajal olema sobilikud töötingimused, et oma tööd hästi teha, muidu võib tekkida oht, et töötaja läheb teise tööandja juurde, kes neid võimalusi pakub.

Töötasu suurus on oluline tegur, mis paneb töötaja kaaluma, kas jääda tööle või lahkuda. Tasu tunnustab töötajat tehtud töö eest ja on peamine elatusallikas. (Long *et al.* 2012: 631) Pitts *et al.* (2011: 752) väitsid, et rahulolematuse oma töötasuga sunnib töötajat töölt lahkuma. Suur palk viib töötaja mugavustsooni ning kaotab ajendi uut töökohta otsida. Kui töötaja on rahul karjäärivõimalustega ettevõttes, siis ta tõenäoliselt ei lahku töölt ja on rohkem pühendunud.

Palka saab vaadata ka kui tõmbetegurit. Tõmbetegur on näiteks mõni ahvatlev tööpakkumine, mis tõmbab töötaja organisatsioonist ära. Töötaja võib olla ettevõtte pakutava tööga rahul, ent parem palk tõmbab töötaja mujale. (Walsh, 2015: 9) Tööandja on sunnitud tasuma hüvitisi, et vältida tööjõu voolavust, ja meelitama enda juurde tööle kvalifitseeritud tööjõudu. Kui tööandja paremat töötasu pakkuda ei suuda, tekib tööjõu voolavus, sest tööturul on palju atraktiivseid tööpakkumisi. (Long *et al.* 2012: 631) Samuti pühendub töötaja rohkem organisatsioonile, kui ta saab raske ja silmapaistva töö eest väärilist tasu. Organisatsioon peab looma õiglase palgasüsteemi, sest töötajad hindavad oma palga struktuuri õiglust. (Bhatti *et al.* 2016: 36)

Töötaja pühendumist mõjutab ka töökeskkond. Pitaloka, Sofia (2014: 16) uuringu tulemused kinnitasid seda väidet. Hea töökeskkond on mugav ja turvaline ning hõlbustab tööd. Hea töökeskkond tagab töörahulolu ja pühendumuse. Organisatsioon peab võimaldama mugava tööruumi, hea suhtluskliima ning selged ja kergesti mõistetavad tööreeglid ja - protseduurid. Organisatsioon peab tagama ka õiglase hüvitussüsteemi ja karjäärivõimaluse, mis põhineb töö tulemuslikkusel ja töötaja pädevusel. See motiveerib töötajat rohkem pühendumale ning ta tõenäoliselt ei lahku töölt.

Selleks, et töörahulolu ettevõtte sees mõõta, on olemas mitmeid meetmeid. Kas teha uuring, vaatlus või viia läbi töötajatega vestlused. See võimaldab välja selgitada, millega on töötajad rahul ja millega mitte. Paljud organisatsioonid hindavad töösse suhtumist ainult üks kord aastas. Nad viivad töötajate seas läbi anonüümse rahulolu-uuringu, mille

tulemusi analüüsitakse osakonna või äriüksuse tasandil. Selline uuring annab küll väärtuslikku infot, kuid individuaalselt tehtav intervjuu tagaks personaalsema lähenemise. See võimaldab organisatsioonil ennetada õigel ajal ja sihipäraselt töötajate kavatsust töölt lahkuda. (Bryant, Allen 2013: 173) Lisaks töösse suhtumisele peaksid ettevõtted hindama ka töötajate pühendumust ning selleks läbi viima uuringud. Pühendumust läbi viiv uuring aitaks mõista tööandjal, millised on tegurid, mis takistavad töötajal töökohal pühendumast ning läbi selle teadmise on võimalik töötajat töökohal paremini motiveerida ja suurendada tema pühendumust.

Kui töötaja väärtused ning ettevõtte ideoloogia, väärtused ja väljavaated langevad kokku, siis töötaja soovib tööle jääda. Kui töötaja töölt lahkub, võib see kõigutada tema väärtushinnanguid ning teda psühholoogiliselt mõjutada. (Cole, Bruch, 2006) Töötajad peavad olulisteks töötingimusteks head palka ning sõbralikku töökollektiivi. Kui need tingimused on töökohal täidetud, siis on töötaja rahul ja pühendunud. (Martin, Roodt, 2008: 24)

Töötaja pühendumust mõjutavad nii erinevad isiklikud tegurid nagu näiteks haridustase, erialane ettevalmistus kui ka demograafilised tegurid. Lisaks sellele saab organisatsioon mõjutada töötaja pühendumist luues töökeskkonna, kus töötaja on motiveeritud pühenduma.

2. PÜHENDUMUSE JA TÖÖLT LAHKUMIST MÕJUTAVATE TEGURITE ANALÜÜS

2.1. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus

Teoorias uuriti erinevate autorite poolt käsitletud pühendumuse olemust ning tegureid, mis seda mõjutab. Samuti vaadati millist rolli mängib töötajate pühendumine töölt lahkumisel. Järgenvalt püüab autor uurida, millised tegurid mõjutavad teeninduses töötanud vastajate pühendumust ja millised on peamised töölt lahkumise põhjused. Seejärel uuritakse pühendumuse rolli töölt lahkumisel.

Töös püstitatud uurimisülesannete täitmiseks keskendus autor kombineeritud uuringule, mis sisaldas kvalitatiivset ja kvantitatiivset meetodit. Kvalitatiivne uurimus annab parema lähenemise vastajate tunnete, arvamuste ja kogemuste kirjeldusele. Lisaks sellele saab kvalitatiivseid lähenemisi kasutada sügavamate arusaamade mõistmiseks. (Rahman, 2016: 104) Kvalitatiivsed andmed koosnevad tavaliselt sõnadest, samas kui kvantitatiivsed andmed koosnevad numbritest (Atieno, 2009: 17). Tänu kvalitatiivsele meetodile on võimalik teemat rohkem avada ning julgustada inimesi oma vastuseid rohkem laiendama. Intervjuu abil saab intervjuueeritavalt rohkem tekstilist teavet töölt lahkumise põhjuste ning pühendumist takistavate tegurite kohta.

Intervjuu esimeses osas ehk kvantitatiivses osas paluti vastata töötajatel, kes olid töötanud teenindussektoris, Meyeri ja Alleni (1991) koostatud pühendumuse küsimustikule. Pühendumist hinnates paluti vastajatel mõelda oma eelmise töödaja peale. Selleks kasutati Meyeri ja Alleni (1991) poolt loodud kolmemõõtmelise organisatsioonilise pühendumuse mõõtmise skaalat. Skaala koosneb emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse alaskaaladest, kus iga pühendumuse komponendi kohta on toodud 8 väidet. Autor võttis aluseks valmis küsimustiku, mille on koostanud Hanno Suits (2012: 70–71). Selle küsimustiku väiteid (E5, E6, E8 ja N2) korrigeeriti ja saadi siinses töös kasutatud küsimustik. Pööratud väited ehk eitavas vormis

väited tekitavad vastajas segadust, mistõttu autor pani need jaatavasse vormi. Pühendumuse väidete mõõtmisel kasutati neljapunktilist Likerti-tüüpi skaalat, mille puhul:

4 – tähistas vastust „täiesti nõus”

3 – tähistas vastust „pigem nõus”

2 – tähistas vastust „pigem ei ole nõus”

1 – tähistas vastust „ei ole nõus”

Pühendumuse küsimustikku kasutati selleks, et saada teada, kui kõrge on vastajate pühendumuse tase ja millist kolmest pühendumuse alaliigist esineb vastajate hulgas kõige rohkem. Oluline on rõhutada, et pühendumuse küsimustiku täitmisel lähtus vastaja eelmisest töökohast saadud kogemustest.

Pühendumuse küsimustikule järgnes poolstruktureeritud intervjuu. Küsimused koostas autor, lähtudes töö teoreetilisest osast. Pitts *et al.* (2011), Iverson *et al.* (1999) ja Blau (1999) töödest tulenes demograafiliste teguritega seotud küsimus. Jehanzeb *et al.* (2013) tööst tulenes koolitusega seotud küsimus. Pitts *et al.* (2011) ja Geldenhuys *et al.* (2014) töödest tulenes küsimus, mis puudutas autonoomsust. Long *et al.* (2012) ja Pitts *et al.* (2011) töödest tulenes küsimus, mis seostus töötasu ja muude hüvedega nagu näiteks boonused. Walsh (2015) tööst lähtuvalt tulenes küsimus, mis uuris töötajate omavahelise suhtluse tõhusust. Long *et al.* (2012) ja Bryant, Allen (2013) töödest põhinevalt koostas autor küsimuse, mis seostus karjäärivõimalustega. Mosadeghrad *et al.* (2008) tööst tulenes küsimus, mis puudutas töötingimusi. Poolstruktureeritud intervjuu puhul olid küsimused osaliselt ette antud ja osaliselt improviseeritud. See tähendab, et intervjuu käigus küsiti juurde täpsustavaid küsimusi, et saada võimalikult täielik ülevaade töölt lahkumise põhjustest. Lisaks selgitati intervjuus välja mõned demograafilised jm tunnused (töötaja sugu, tööstaaž ja töövaldkond).

Bakalaureusetöö valimisse kuulusid inimesed, kes olid varem töötanud teenindussektoris, kus tööjõuprobleem on väga terav. Valimi moodustas 15 inimest. Valimi koostamiseks kasutas töö autor mugavus- ja lumepallivalimit. Mugavusvalimi moodustasid sõbrad ja

tuttavad, kes olid autori jaoks kergesti kättesaadavad. Lumepallivalimi puhul kasutas autor tutvussidemeid, et leida kvalitatiivseks uuringuks sobivaid inimesi.

Pühendumuse küsimustiku vastused kodeeriti ja tulemused koondati Exceli-tabelisse. Poolstruktureeritud intervjuud autor lindistas, misjärel lindistused transkribeeris. Intervjuude analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi ehk keskendus sellele, mis oli tekstis kirjas. Analüüsi käigus seostati pühendumise teooriad töölt lahkumise põhjustega.

Tabel 2. Valimi kirjeldus

Vastaja	Sugu	Tööstaa eelmises töökohas	Valdkond	Intervjuu pikkus
V1	N	1,5 aastat	Iluteenused	12 min
V2	N	5 kuud	Pangandus	10:58 min
V3	M	1,5 aastat	Pangandus	15:30 min
V4	N	2 aastat	Kaubandus	7:51 min
V5	N	3 aastat	Tervishoid	9:37 min
V6	N	2 aastat	Toitlustus	16:27 min
V7	M	2,5 aastat	Turism	18:32 min
V8	M	3 aastat	Haridus	20:47 min
V9	N	1,3 aastat	Toitlustus	08:28 min
V10	M	1 aasta	Ehitus	10:15 min
V11	M	6 aastat	Ehitus	13:23 min
V12	N	2,5 aastat	Meelelahutus	31:18 min
V13	N	1 aasta	Toitlustus	5 min
V14	N	2,2 aastat	Meelelahutus	19:57 min
V15	N	1,5 aastat	Toitlustus	23:22 min

Allikas: autori koostatud

Enne küsimustikule vastamist ja intervjuud selgitati vastajatele, mis on uuringu eesmärk ning et vastused on anonüümsed. Pühendumuse küsimustik esitati vastajatele paber kandjal. Selle täitmine võttis aega ligikaudu 10 minutit. Tabelis 2 on toodud vastajate andmed eelmise töökoha kohta, kust hiljuti lahkuti, ning poolstruktureeritud intervjuude pikkus. Vastanute seas oli 33,3% mehi ja 66,7% naisi.

Uuringu valimis oli 15 inimest, kes kõik olid töötanud teenindussektoris. Tabelist 2 on näha inimeste tööstaaž. Vastanute keskmine tööstaaž oli 2 aastat. Lühim tööaeg oli 5 kuud ning pikim 6 aastat. Tabelis 2 on toodud ka intervjuueeritavate töövaldkonnad. Kuigi valdkonnad on erinevad, on kõikide vastajate ametikoht seotud klienditeenindusega. Ehitusvaldkonnas töötanud vastajate ametinimetus oli kliendihaldur. Toitlustuses töötanud vastajate ametinimetus oli teenindaja ja näiteks panganduses töötanutel klienditeenindaja. Kõige rohkem vastajaid töötas toitlustusvaldkonnas.

Tabel 2 sisaldab ka intervjuude pikkust, mis ei sisalda pühendumuse küsimustikule vastamise aega. Ehk intervjuu keskmine pikkus, mis sisaldas intervjuud ja küsimustiku täitmist, oli 25 minutit. Kõige lühem intervjuu kestis 5 minutit. See vastaja oli väga kidakeelne ning ei soovinud eelmisest töökohast eriti rääkida. Põhjuseks võisid olla tegurid, mis tekitasid eelmises töökohas pahameelt ja stressi.

Intervjuueeritavate keskmine vanus oli 28 eluaastat. Vanusegruppi 20–25 eluaastat kuulus 5 inimest, vanusegruppi 25–30 eluaastat kuulus 8 inimest, vanusegruppi 30–35 eluaastat kuulus 1 inimene ja vanusegruppi 35–40 eluaastat kuulus samuti 1 inimene.

Alljärgnevalt antakse ülevaade empiirilise uuringu tulemustest. Tulemused on esitatud teksti, tabelite ning illustreerivate jooniste abil. Esmalt on välja toodud vastajate hinnangud pühendumuse komponentide kohta. Järgnevad poolstruktureeritud intervjuudest saadud uuringutulemused. Nii pühendumuse küsimustikule kui ka intervjuu küsimustele vastasid intervjuueeritavad, tuginedes eelmisest töökohast saadud kogemustele. Selleks, et esitada analüüsi osas vastajate tsitaate, andis autor vastajatele sümboliks V, mida kajastab ka tabel 2.

2.2 Töötajate pühendumuse ja töölt lahkumise tegurite analüüs

Järgnevalt käsitletakse pühendumuse komponentide usaldusväärsusi.

Tabel 3. Organisatsioonilise pühendumuse komponentide reliaabluskoefitsendid (Cronbachi alfa)

Komponent	Reliaabluskoefitsent
Emotsionaalne	0,56
Alalhoidlik	0,53
Normatiivne	0,68

Allikas: autori arvutused

Cronbachi koefitsient on üks kõige populaarsemaid meetodeid usaldusväärsuse hindamiseks. Koefitsient võib olla vahemikus 0 kuni 1. Mida kõrgem on koefitsient, seda suurem on tema usaldusväärsus. (Vokurka & Leary-Kelly, 1998: 397) Kui reliaabluskoefitsiendi α väärtus on üle 0,7, loetakse seda heaks tulemuseks. Kui reliaabluskoefitsient α on alla 0,5, siis seda tulemust ei aktsepteerita. (Laidmets, 2018) Tabelist 3 ilmneb, et alalhoidliku ja emotsionaalse pühendumuse reliaablus on nõrk. Mõlema väärtus on alla 0,6. Normatiivse pühendumuse reliaablus on samuti nõrk. Järelikult on vastajad väiteid hinnanud ebaühtlaselt, mistõttu on kõigi kolme pühendumuse komponendi reliaablus madal. Madala reliaabluse põhjuseks võis olla väike valim. Kuna pühendumuse reliaablus on madal, analüüsitakse väiteid ükshaaval.

Järgnevalt käsitletakse vastajate poolt vastatud pühendumuse komponentide väiteid.

Enamik vastajaid ei oleks õnnelikud, kui peaksid veetma oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis. Autori hinnangul ei ole see positiivne tulemus. See näitab, et enamik vastajaid ei ole oma töökohaga rahul. Lisaks tundsid vastajad, et organisatsioon ei tähenda neile isiklikult väga palju. Töötajad seevastu tunnistavad, et neile meeldib arutada oma organisatsiooniga seotud probleeme organisatsiooniväliste inimestega. Vastajate hinnangu analüüsi põhjal võib väita, et vastajad ei tunne organisatsiooni suhtes emotsionaalset kiindumist. Kokkuvõttes on vastajate emotsionaalse pühendumuse tase madal (vt lisa 3, tabel 5).

Meyer, Allen (1991) tõid välja, et kui töötaja teeb oma tööd mõnuga ja naudib seda, siis tema töörahulolu ja emotsionaalne seotus organisatsiooniga suurenevad. Siinsest uuringust ilmneb, et intervjueeritavad ei olnud oma tööga rahul, mistõttu nad ei suutnud end emotsionaalselt organisatsiooniga siduda.

Vastajate hinnangul on neil organisatsioonist lahkumise järel piisavalt valikuvõimalusi, kuhu tööle suunduda. Enamiku vastajate arvates ei nõua organisatsioonist lahkumine neilt mingit isiklikku ohvrit. Teisisõnu arvavad vastajad, et teistest ettevõtetest saadavad hüved oleksid võrreldes praegustega paremad. Järelikult organisatsioonist lahkumise järel töötajate sissetulek märkimisväärselt ei langeks, sest praegune töötasu on suhteliselt väike. Vastajad tunnistavad, et kui tahetakse kohe organisatsioonist lahkuda, siis see ei mõjutaks nende elu negatiivselt. Järelikult on vastajate alalhoidliku pühendumise tase madal. Samuti tõid vastajad esile, et lähitulevikus organisatsioonist lahkumine ei oleks neile liiga kulukas. Järelikult ei ole ettevõtte pakutavad hüved piisavad ning nendest ilmajäämine ei tekita töötajale suurt kulu. (vt lisa 3, tabel 6)

Vastajate hinnangul vahetavad inimesed tänapäeval liiga tihti töökohta. Samuti peavad vastajad oluliseks olla oma organisatsioonile alati lojaalne. Lisaks tõid vastajad esile, et ühest organisatsioonist teise liikumine on ebaetiline. Järelikult peavad vastajad lojaalsust organisatsioonile oluliseks. Nõrka normatiivset pühendumust väljendab siiski asjaolu, et enamik vastanuid tunnistab, et neid ei ole õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise tähtsusesse. Ka tundsid peaaegu kõik vastajad, et kui saadakse parem tööpakkumine, siis lahkuksid nad praegusest töökohast. Niisiis peavad organisatsiooni liikmed lojaalsust küll oluliseks, ent parema tööpakkumise saamise korral lahkuks enamik neist töölt. Järelikult pole vastajad oma töökohal rahul. (vt lisa 3, tabel 7)

Pühendumust väljendavad hinnangud näitasid, et vastajate pühendumuse tase on madal. Kõige paremini ilmneb see enamiku vastajate hinnangust, et nad ei oleks õnnelikud, kui nad peaksid veetma oma edaspidise karjääri praeguses organisatsioonis. Samuti ilmneb see tunnistusest, et parema tööpakkumise saamise korral lahkuks peaaegu kõik töötajad praegusest töökohast. Ainult pooled vastanuist tunnevad end oma organisatsioonis pereliikmena.

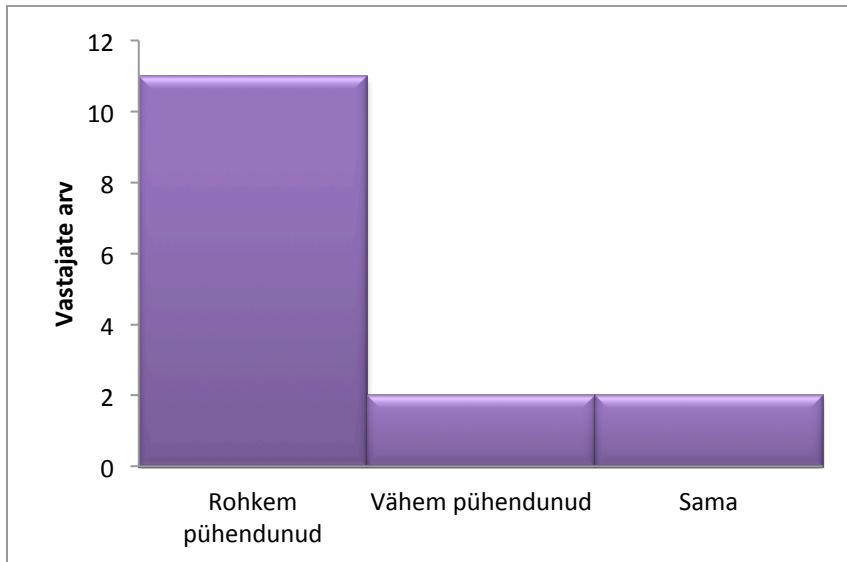
Järgnevalt analüüsib autor intervjuude tulemusi ning uurib miks oli valimi vastajate seas pühendumine nii madal ning millised olid peamised tegurid, miks eelnevast töökohast lahuti. Uuringutulemuste analüüsimisel tugineb autor kvalitatiivsele sisuanalüüsile ehk keskendub sellele, mis on tekstis kirjas. Samuti nii pühendumuse väidetele kui ka intervjuu küsimustele vastates paluti vastajatel mõelda oma eelmise töökoha ja tööandja peale.

Intervjuu tulemustest selgus, et enamik vastajaid on praegu oma uues töökohas rohkem pühendunud kui eelmises töökohas. Seda kajastab ka joonis 2. Põhjuseid on mitu. Esiteks mainis paar vastajat, et uus töökoht vastab rohkem nende erialasele väljaõppele ja meeldib rohkem. Lisaks toodi välja, et uues töökohas on töökollektiiv sõbralikum ja palk parem.

Sõbralik töökollektiiv on paljude vastajate arvates tugev mõjufaktor, mis loob positiivse tööatmosfääri. Paar intervjuueeritavat tõi esile, et uues ettevõttes on paremad hüved, arvestatakse rohkem töötaja soovidega ning töö on paindlikum. Vastaja 7, intervjuu: „Pühendumus on pigem nagu tõusnud, aga seda on ka uus tööandja soodustanud, sest tööalane heaolu on tagatud palju enam kui eelmises töökohas ja see motiveerib tööd tegema. Töötasu on suurem ja ka paindlikkust on rohkem. Head kaaluvad halvad üle praegu”. Tänu nendele teguritele on töötaja heaolu suurem ja see motiveerib paremini tööd tegema. Üks vastaja väitis, et uues töökohas tehakse igal aastal rahulolu-uuringuid ja arenguveestluseid, mida eelmises töökohas polnud. Oluline tegur, miks praegu ollakse rohkem pühendunud, on see, et praeguses töökohas on rohkem iseseisvust. Ehk praegune töö annab rohkem nii võimalusi kui ka vastutust, kuidas ise oma tööd korraldada. See omakorda sunnib rohkem pühenduma. Üksikud intervjuueeritavad tõdesid, et nad on praegu vähem pühendunud kui varem, sest eelnevas töökohas oli rohkem vastutusvõimalust ja sõnaõigust ning töökollektiiv oli parem. Näiteks ütles vastaja 5, et:

„Olen praegu vähem pühendunud, sest keskkond on vähem meeldiv. Üks arst on hästi õel, üritab välja süüa iga uue õe kes osakonda tuleb, seetõttu ongi pidev stress kui temaga tööl oled. Meeskonnavaimu ka ei ole nii nagu enne. Praegu rohkem individuaalsem töö”.

Joonis 2. Vastajate praegune pühendumise tase võrreldes töökohaga kust lahkuti.



Allikas: autori koostatud.

Jooniselt on näha, et enamik töötajaid ei olnud oma eelmises töökohas nii pühendunud kui praeguses. Vastajate hinnangul takistasid eelmises töökohas pühendumast järgmised tegurid: väike töötasu, ebasõbralik töökollektiiv, vähene autonoomsus ning paindlikkuse puudumine. Samuti on uues töökohas rohkem hüvesid, mis motiveerib rohkem pühenduma.

Töötaja pühendumust takistas väike töötasu. Lisaks uuris autor ka töölt lahkumise põhjuseid. Tulemustest selgus, et üks peamisi töölt lahkumise põhjuseid oli vastajate hinnangul samuti väike töötasu. Pooled intervjuueeritavad polnud rahul ettevõtte pakutava töötasuga ega sellega, et töötasu ei olnud tööülesannetega kooskõlas. Vastaja 7 rääkis intervjuus, et: „Töötasu vastavus polnud kõige paremini paigas. Tööd oli palju, tööd olid erinevad ja sellest lähtuvalt oli väga suur nõudmine. Oleks oodanud suuremat tasu. Mitte sellepärast, et tüüpilise eestlase kombel vinguda, et palk on madal, aga seal oligi tunne, et töötasu on niivõrd madal, et ei motiveeri pingutama”. Autor küsis vastajate käest, kas ettevõtted pakkusid ka muid hüvesid või boonuseid peale palga. Vastajad, kes ei olnud

palgaga rahul, töid välja, et ettevõtte ei pakkunud ei hüvesid ega tulemustasu. Restorani töötaja mainis, et lisaks miinimumpalgale sai ta lepinguväliselt karistada. Vastaja 13, intervjuu: „*Kui tööle hilinesid, läks palgast 50 € maha*”. Kliendihaldurina töötanud vastaja tõi välja. Vastaja 11, intervjuu: „*Töötasu oli rahuldav. Lisatasusid maksti aasta lõikes. Boonuseid töötajale ei makstud, aga see oleks võinud olla, sest siis oleks motiveeritud töötajaid tegema rohkem erinevaid töid. Vabatahtlikult ei tee ettevõttes keegi midagi*”.

Ülejäänud intervjuueeritavad olid ettevõtte pakutava töötasuga väga rahul. Olulisimad ettevõtte boonused olid jõulupreemia, sporditoetus, müügiboonused, jootraha, eelarve täitmise preemia ning töötaja soodustus. Näiteks pakkus üks kaubandusettevõtte oma töötajale omatoodetelt 50% allahindlust. Vastaja 7, intervjuu: „*Preemiad rahas otseselt ei väljendunud, aga meil oli väike preemia selle näol, et tihtipeale saime meeskonnaüritusi teha, näiteks motivatsiooniüritusi. Näiteks enne tööpäeva algust kogunesime kuskile ruumi, kus tegime pooletunnise esinemise või toimus hoopis vahvli küpsetamine*”. Tervishoiuvaldkonnas lisandus põhipalgale intensiivsuse lisatasu ja ööpalk. Paar intervjuueeritavat tõi välja, et ettevõtte korraldas suve- ning talvapäevi, kus ööbimine ja aktiivsed tegevused olid kinni makstud.

Väike töötasu tekitas rahulolematust pooltes vastanud töötajates. Palk on üks peamisi töömotivaatoreid. Järelikult on oluline, et ettevõtte tagaks töötajale sobiva töötasu. Töötaja tahab, et töötasu oleks õiglane ning kooskõlas tehtud tööga. Intervjuude põhjal polnud poolte töötajate hinnangul nende töötasu suurus kooskõlas tööülesannetega. Lisaks ei väljendu vastajate arvates töötasu ainult rahas, vaid muudiski hüvedes. Seega on töötaja jaoks oluline, et ettevõtte pakuks ka muid töökeskkonna ja tööülesannetega seotud hüvesid. Ettevõtte tasub lisatasusid ja boonuseid enamasti selleks, et saavutada parem töö kvaliteet ja paremad töötulemused. Lisatasude ja boonuste eesmärk on panna töötajad rohkem pingutama ja neid motiveerida.

Pitts *et al.* (2011) väitsid samuti, et rahulolematust oma töötasuga sunnib töötajat töölt lahkuma. Lisaks tõi Pitts *et al.* (2011) ning Long *et al.* (2012) välja, et töötasu on üks olulisi tegureid, mis paneb töötajat kaaluma selle üle, kas jääda tööle või lahkuda. Kui töötaja saab suurt palka, siis see viib töötaja mugavustsooni ning kaotab ajendi uut töökohta otsida. Kui aga töötaja saab väikest töötasu, nagu intervjuu tulemustest välja

tuli, siis tekib töötajal soov otsida uut töökohta. Meyer ja Allen (1984) tõid välja, et töötaja on organisatsioonile pühendunud juhul, kui muul viisil käitumisega seotud kulud on liiga suured. Ehk kui ettevõtte pakutavad hüved on head, siis on töötaja tööle pühendunud ning ta ei mõtle töölt lahkumisele, sest nendest hüvedest ilmajäämine oleks töötaja jaoks kulu.

Autori tehtud empiirilised uuringud näitasid, et vastajad, kes töötasid restoranides teenindajatena, turisminduses giidina, kaubanduses klienditeenindajana või ehituses kliendihaldurina polnud pühendunud. Nende töötasu oli niivõrd väike, et sellest loobumine ei oleks töötaja jaoks olnud probleem. Kui töötaja jaoks on ettevõttest lahkuda kulukam kui ettevõttesse jääda, siis võib tekkida vajadus jääda. Uuringutulemused näitasid, et pooled töötajad polnud palgaga rahul, mistõttu nad ei suutnud töökohal pühendumist üles näidata. Tööle pühendumise asemel mõtlesid pooled valimis vastajatest hoopis töölt lahkumise peale.

Intervjueeritavad, kes ei olnud töötajate omavahelise suhtlusega rahul, tõid välja, et see oli nii töölt lahkumise põhjus kui ka pühendumist takistav tegur. *Vastaja 3, intervjuu: „Olen praegu uues ettevõttes rohkem pühendunud kuna palju sõltub kollektiivist. Kolleegide suhtlemine on tugev mõjuv faktor, mis loob minu jaoks tööatmosfääri. Sellest sõltub juba minu pühendumine ettevõttes”. Pooled intervjueeritavad pidasid vanas töökohas läbisaamist töökaaslastega heaks. Ülejäänud ütlesid, et õhkkond töötajate vahel oli pingeline. Põhjuseid oli mitu. Esiteks ei olnud töötajate koostöö sujuv ning tööülesanded olid jaotatud ebavõrdselt. Vastaja 11, intervjuu: „Ma tundsin, et mind oli liiga paljudesse projektidesse kaasatud ja ma sain täpselt samasugust palka kui see, kes oli näiteks kaasatud vähematesse projektidesse. Töötajate vahel tekkis palju tülisid”. Järelikult oli vastaja 11 jaoks oluline, et ettevõttes oleksid kõigil võrdsed võimalused ning mida rohkem tehakse tööd, seda rohkemat saadakse ka töötasu. Vastaja 1, intervjuu: „Töölt lahkumise põhjuseks oli kolleeg. Olin küll aegade parim töötaja üle terve Eesti, kuid see ei rahuldanud, kuna kolleegi probleemid ja tegemata töö hakkas segama ka minu eraelu”.*

Samuti teatas paar vastanut, et liigne töö koormas ja tekitas töötajate vahel teravaid pingeid. Üksikud vastanud tõid välja, et omavaheline suhtlus oli külm ja tagasihoidlik. Lisaks mainiti, et ettevõttes esines palju kahepalgelisust ja tagarääkimist ning üksteise

toetamise asemel oli palju kriitikat. Vastaja 12, intervjuu: „*Mina sain töökaaslastega väga hästi läbi. Mind hoiti väga. Üks inimene vallandati, sest ta rääkis kõiki taga. Seal ikka valiti, kellega suheldakse ja kellega mitte. Kui sind omaks ei võetud, siis tehti su elu põrguks*”. Restoranis töötanud teenindaja tõi välja. Vastaja 15, intervjuu: „*Mõndadega sain päris hästi läbi, aga näiteks vanem teenindajatega oli päris raske suhelda kuna nad pidasid ennast kõigist kõige paremaks ja siis ülbisid. Teenindajad olid kõik väga ebameeldivad, aga kõõgi poolsed töötajad olid väga toredad. Halva töökollektiivi pärast lahkusin töölt. Uues töökohas on parem kollektiiv ja palk ning seetõttu, olen seal rohkem pühendunud*”.

Pitts *et al.* (2011) tõi välja, et kui töötajal on head suhted juhtkonna ja töökaaslastega, väheneb töötaja soov töölt lahkuda. Kui töökollektiiv omavahel hästi läbi ei saa, tekivad organisatsioonis ebakindlus ning pinged. Walsh (2015) väitis, et kui töötajate omavaheline suhtlemine on ebatõhus, siis see viib töötajate töölt lahkumiseni. Genevičiūtė-Janonienė *et al.* (2014) järgi on töötaja vähese tööle pühendumuse negatiivsed tagajärjed stress, konfliktid ja tööga rahulolematus. Autori läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et vastajatel 15 ja 11 esines pingeid töökollektiivis. Seetõttu ei suudetud töökohal maksimaalselt pühenduda ning tekkis tahtmine otsida uus töökoht.

Paar intervjuueeritavat pidas juhtkonna suhtumist töötajatesse halvaks. Vastaja 12, intervjuu: „*Minu ja ülemuse temperament ei sobinud, sest näiteks kui ülemusele midagi ei meeldinud, siis ta tuli ja karjus minu peale. Iga asja peale tuli kirjutada seletuskiri ja lisaks sellele oli öötöö, mis mind kurnas. Lõpuks tehtigi mulle teine pakkumine ja kuna see oli erialaga seotud, siis ma ei mõelnud pikalt ning otsustasin lahkuda*“. On tähtis, et ettevõttes oleks töötajate omavaheline suhtlus tõhus, sest suhtlemine on edu alus. Juhtkond peab märkama, kui ettevõttes on midagi valesti, ning juhtkond peab toetama probleemide korral oma töötajaid, mitte nagu vastaja 12 puhul, kus ülemus ei toetanud töötajad, vaid näitas üles negatiivset suhtumist. See aitab luua positiivse sisekliima, kus töötajad on pühendunud, rahulolevad ja loovad.

Töötajate pühendumist takitas ka see, et ettevõtte ei võimaldanud piisavalt iseseisvust. Intervjuu tulemused näitasid, et ainult 1/3 vastajatest olid rahul ettevõtte pakutava iseseisvuse määraga. Toodi positiivsena välja see, kui eri tööde puhul oli võimalik ise tööprotsessi määrata. Näiteks kaks restoranis töötanud vastajat väitsid järgnevat. Vastaja

6, intervjuu: „*Seal oli suhteliselt palju iseseisvust. Pidid varudele peale vaadates aru saama, kauaks seda jätkub ja millal varusid täiendada. Töömeetodid kujunesid igal ühel täpselt sellisteks, kuidas neil endal paremini oli. Iga üks tegi teatud asju natuke erinevas järjekorras, kuid teatud asjad tehti siiski kindlas järjekorras*“. Vastaja 9, intervjuu: „*Vahetusevanematenasaimet väga palju rääkida, kuidas me tahame, et midagi oleks. Meil oli värbamisel võimalus ise valida, kes meile tööle tulevad ja kas nad tulevad. Samuti sai kaasa rääkida mitmetes toitu puudutavates küsimustes. Kui olid mingid üritused või täismaja broneeringud, siis saime ise otsustada, keda me selleks ajaks tööle paneme. See nõudis rohkem vastutust ja pidi ka rohkem pühendumat*“.

Ülejäänud intervjuueeritavad ei olnud rahul ettevõtte pakutava iseseisvuse määraga. Tööreeglid olid paigas, iseseisvust oli vähe ning kontroll oli pidev. Samas tõi paar vastajat esile, et paikapandud reeglistiku tingimustes oli lubatud mõningane loominguilisus. Vastaja 4, intervjuu: „*Iseseisvust oli väga vähe. Kõik oli ettevõtte poolt kindlaks määratud, kuidas midagi teha võis. Näiteks oli ette kirjutatud, kuidas kaupu tohtis välja panna ja kuidas mitte. Igal töötajal oli suur reegliraamat, mille järgi tehti igapäevatoimetusi. Omaloomingut ei tohtinud olla*“. Intervjuu tulemuste põhjal saab öelda, et kuna tööandja ei suutnud pakkuda vastajale 4 tööülesannete täitmisel piisavalt iseseisvust, siis vähenes töötajal soov pühendumat. On oluline, et töötajal oleks võimalus ise oma töö kiirust ning protsessi reguleerida. Kui töötaja on töö korraldamisse ja töö üle otsustamisse rohkem kaasatud, siis pühendub ta rohkem. Sama ilmnes vastaja 9 intervjuust. Tal oli võimalik otsustusprotsessist ise osa võtta, mistõttu oli tal rohkem vastutust ja suurem pühendumine.

Uuringutulemused näitasid, et 2/3 vastajatest ei olnud rahul ettevõtte pakutava iseseisvuse määraga. Geldenhuys jt (2014) tegid kindlaks, et töötaja autonoomsus igapäevatoos suurendab emotsionaalset pühendumist. Kui iseseisvust on vähe ja reeglid on kindlad, siis ei teki töötajas emotsionaalset pühendumist. Kui töötaja tunneb, et tal on palju iseseisvust ja seeläbi rohkem vastutust, siis on töötaja organisatsiooniga emotsionaalselt seotud. Uuringu tulemustest ei selgunud, et autonoomsuse puudumine oleks mõjutanud töölt lahkumist. Seetõttu saab autor üksnes oletada, et kuna kaubandus ettevõtte ei pakkunud klienditeenindajana töötanud vastajale 4 piisavalt iseseisvust ja

valikuvõimalusi, kuidas oma töötempot reguleerida, siis polnud töötaja rahul ega pühendunud maksimaalselt. See võis omakorda mõjutada töötaja otsust töölt lahkuda.

Karjäärivõimaluste puudumine oli üks põhjustest, miks töölt lahkuti. Intervjuudest selgus, et enamikul vastajatest polnud organisatsioonis karjäärivõimalusi. Vastaja 15, intervjuu: „*Sellel töökohal ei oleks mind ees oodanud karjääritõus. Oleksin jätkanud samal positsioonil. Parimal juhul oleksin saanud natukene kõrgema palga*”. Vastaja 12, intervjuu: „*Ma ei tundnud, et ma kuskile liiguks. Minu jaoks oli oluline, et oleks olemas võimalused kogu aeg liikuda ja areneda. Lõpuks tehtigi mulle teine pakkumine ja kuna see oli erialaga seotud, siis ma ei mõelnud pikalt ning otsustasin lahkuda*”. Eeltoodud näite puhul arenguvõimaluste puudumine põhjustas rahulolematust tööga ning vastaja otsustas töölt lahkuda. Vastaja 10, intervjuu: „*Enamik inimesi ei liikunud enam tulnud kohalt kõrgemale*”.

Ettevõtte pakutav võimalus liikuda ametipositsioonide vahel horisontaalselt ei rahuldanud intervjuueeritavaid. Niisugune liikumine muudab üksnes tööülesandeid, töötasu jääb samaks. Intervjuudest selgus, et toitlustusettevõtetes karjäärivõimalused puudusid. Vastaja 6, intervjuu: „*Oli olemas küll võimalus saada vahetuse vanemaks. Aga see oli pigem ametipositsiooni vahetus kui tõus karjääriredelil*”.

Mõne intervjuueeritava sõnul olid ettevõttes karjäärivõimalused olemas ning vastasid nende ootustele. Vastaja 2, intervjuu: „*Sisemist liikumist oli ettevõttes palju. Lisaks sellele pakkus pangandusettevõtte omapoolset töövarju võimalust, mille kaudu sai tundma õppida erinevaid ametipositsioone*”.

Kui organisatsiooni töötajad täidavad üha keerulisemaid tööülesandeid või teevad järjest rohkem tööd, siis peaks sellega kaasnema kas suurem töötasu või tõus karjääriredelil. Kui tööandja näeb, et töötaja pingutab ettevõtte eesmärkide nimel ning on tubli ja motiveeritud, siis tuleb pakkuda talle võimalust karjääriredelil edasi liikuda, mitte pidurdada töötaja arengut ja tekitada temas soovi töölt lahkuda. Ka uuringutulemuste põhjal on vastajate jaoks oluline, et ettevõttes oleksid võimalused ennast arendada ning liikuda karjääriredelil vertikaalselt. Sellega kaasneb suurem töötasu ja heaolu. Vastajate jaoks on tähtis, et tõus karjääriredelil kasvataks ka töötaja materiaalsed heaolu. Kuna organisatsioon kirjeldatud hüvesid ei pakkunud, lahkuti töölt. Ka Long *et al.* (2012)

leidsid, et kui organisatsioon pakub töötajale ametikõrgendust või võimalust liikuda ametikohtade vahel vertikaalselt, siis see vähendab töötajate lahkumist organisatsioonist. Järelikult ei olnud vastaja 6 jaoks piisav, kui ettevõtte pakkus võimalust liikuda horisontaalselt ametikohtade vahel, sellega pidi suurenema ka töötasu. See oleks töötajat rahuldanud ja hoidnud teda kauem tööl. Samuti vastaja 12 ei olnud rahul, et ettevõttes puuduvad võimalused ennast arendada ning seetõttu otsutati minna mujale.

Autori tehtud poolstruktureeritud intervjuudest ei ilmnenu, et karjäärivõimaluste puudumine mõjutab töös osalenud vastajate pühendumist. Autor saab üksnes teooriale ning empiirilistele tulemustele tuginevalt arvata, kuidas arenguvõimaluste puudumine mõjutab vastajate pühendumuse taset.

Pitaloka & Sofia (2014) järgi peab organisatsioon andma töötajale arenguvõimaluse, mis põhineb tema töö tulemuslikkusel ja pädevusel. See motiveerib töötajat rohkem pühendumisele ning ta lahkub töölt väiksema tõenäosusega. Ka Long *et al.* (2012) hinnangul on just karjäärivõimaluste olemasolu see, mis vähendab töötaja töölt lahkumist ning suurendab tema pühendumist. Long *et al.* (2012) väitel töötajad, kes usuvad, et organisatsioonis on kasvu- ja edutamisevõimalused, pühenduvad rohkem tööle ning püsivad seetõttu tõenäoliselt kauem tööl. Vastaja 12 väitis, et arenguvõimaluste puudumine oli põhjus, miks töölt lahkuti. Vastaja võis ka tunnetada, et kuna ettevõttes puudusid karjäärivõimalused, siis ei suutnud ta tööle pühenduda ning soovis töölt lahkuda. Ettevõtte ei tohiks pärssida töötaja arengut ning võimalusi tõusta vertikaalselt karjääriredelil.

Intervjuudest ilmnis, et perekondlikud kohustused ei takistanud vastajatel ettevõttes töötamist. Ülalpeetavate olemasolu ei mõjutanud otseselt intervjuueeritavate pühendumist ega töölt lahkumist. Blau (1999) uuringu tulemused näitasid, et ülalpeetavate olemasolu võib suurendada pühendumist ning seeläbi vähendada töölt lahkumise soovi, sest töötaja jaoks on riskantsem ja raskem töökohta vahetada, sest vastutus on suur. Ka Iverson ja Buttigieg (1999) tõid välja, et töötajad, kellel on suured perekondlikud kohustused, on organisatsioonile rohkem pühendunud, sest nad peavad oma finantsvajadused täitma. Samuti leidsid Pitts *et al.* (2011) ning Iverson *et al.* (1999), et vanematel töötajatel on suurem surve olla materiaalselt kindlustatud. Nad on rohkem pühendunud, sest nad sõltuvad oma finantsvajadustest. Siinse uuringu tulemused ei näidanud, et eri

vanusegruppidel oleks erinev tööle pühendumus. Uuritud valimi puhul ei mõjutanud demograafilised tegurid vastajate tööle pühendumist või töölt lahkumist.

Autor uuris, kas ja kui palju pakkusid ettevõtted töötajale koolitusi ning kas need koolitused olid vastajate hinnangul kasulikud. Enamik intervjuueeritavaid kinnitas, et ettevõtte pakkus piisavalt koolitusi ning need olid kasulikud. Ettevõtted korraldasid näiteks müügi-, brändi-, teeninduskoolitusi ning toitlustusvaldkonnas erialakoolitusi, nagu veini-, teenindus- ja kohvikoolitusi. Koolitustel tutvustati uusi tooteid, kliendiprogramme ja müügivõistlusi. Intervjuude põhjal olid vastajate jaoks kasulikud turvalisuse ja andmekaitse koolitused. Samuti pöörati mõnel koolitusel tähelepanu tööetikale ning anti näpunäiteid, kuidas olla müügitöös edukam. Vastaja 7, intervjuu: *„Koolitusi viidi küll läbi. Näiteks saime meeskonnatöö koolitust. Meeskonnakoolitusel tegime erinevaid ülesandeid, moodustasime segarühmad, kus siis oli oluline nii tulemuslikkus kui ka protsess. Pigem oli oluline see, kuidas tulemus saadi.”*

Paar intervjuueeritavat vastasid, et koolitused polnud kasulikud, vaid pigem lihtsalt ülevaatlilikud. Vastaja 10, intervjuu: *„Koolitusi ei viidud läbi. Tuli ise õppida ja leida viise, kuidas ennast arendada”*. Vastaja 11, intervjuu: *„Sisekoolitusi antud alal ei olnud. Küll aga olid aasta lõikes erinevate ülikoolide ja institutsioonide poolt läbiviidavad koolitused, millest oli võimalik osa võtta”*.

Enamik vastajaid kinnitas, et ettevõtted pakkusid töötajale koolitusi. Järelikult pidasid ettevõtted koolitusvõimalusi tähtsaks. Kas ka intervjuueeritavad pidasid koolitusi tähtsaks seda vastajad välja ei toonud, aga autor saab üksnes pakkuda, et koolitused olid pigem kasulikud kui tähtsad. Intervjuueeritavate sõnul olid koolitused kasulikud, sest anti näpunäiteid, kuidas olla müügitöös edukam. Jehanzeb *et al.* (2013) leidsid, et tänu sedasorti koolitustele on töötajate igapäevatöö organisatsioonis efektiivsem ja kvaliteetsem. Koolitused annavad töötajale organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalikud oskused ja teadmised.

Jehanzebi *et al.* (2013) uuringutulemuste kohaselt mõjutavad organisatsiooni pakutavad koolitused ja arenguprogrammid töötaja pühendumist. Koolitused suurendavad töötaja rahulolu ja organisatsioonilist pühendumist ning see hoiab töötajat kauem tööl. Siinsest uuringust ilmnes, et hoolimata vastajate kõrgest koolitustasemest oli nende pühendumus

ikkagi vähene. Samuti ei selgunud, et koolituste olemasolu mõjutaks töötajate töölt lahkumist. Vastajad lahkusid töölt, kuigi ettevõtte pakkus koolitusi. Autor oletab, et vastajate koolitatus ei mõjutanud nende pühendumust ega töölt lahkumist.

Viimaseks uuris autor intervjueeritavate käest, kas ja kuivõrd mõjutasid töötingimused ja töögraafik pühendumist ja töölt lahkumist. Enamik intervjueeritavatest olid töötingimustega rahul. Vastajate hinnangul oli kõik tööks vajalik olemas. Nende sõnul oli töökeskkond meeldiv ning töövahendid olid head ja uued. Vastaja 2, intervjuu: „*Pausid olid piisavad ja kõik oli olemas, et kohapeal lõunapausi ajal süüa teha. Vahepeal tegime terve korruse peale toidu tellimuse*”. Pea kõik vastajad väitsid, et töögraafik oli paindlik ja nende jaoks sobiv. Enamasti saadi ise tööaega valida, töandja arvestas töötaja soovidega ning töö kõrvalt võimaldati õppida.

Mõni vastaja ei olnud töötingimustega rahul ning töögraafik polnud nende sõnul paindlik. Vastaja 4, intervjuu: „*Graafik ei olnud paindlik. Kõigil oli võrdne graafik. Ei olnud võimalik teistega aegu sobitada ega ümber vahetada*”. Vastaja 9, intervjuu: „*Päevad olid pikad ning kogu aeg oli töö väga kiire, eriti suvel terrassil 30 kraadiga*”. Negatiivsetest töötingimustest nimetati veel ebaseameeldivaid kliente, pikki tööpäevi ja ebasobivat graafikut. Vastaja 12, intervjuu: „*Töökohal oli liialt ekraane. Ruumid olid hämarad ning töötajad pidid kandma kõrgeid kontsi. Tööpäeva jooksul istuda ei tohtinud*”. Vastaja 6, intervjuu: „*Palju ülekohut tehti töötajale, ei austatud seadusi, ei lubatud puhkepause ja tihti ei saanud ka süüa*”.

Mõne vastaja hinnangul takistasid tööle pühendumist just töögraafiku vähene paindlikkus ja töötaja soovidega mitteamestamine. Töölt lahkumise põhjustena tõid üksikud vastajad välja liiga pikad tööpäevad. Vastaja 9, intervjuu: „*Tööl olid hästi pikad tööpäevad, kella 11-st 1-ni öösel ametlikult. Mõnikord läks ka kolmeni. Ja tööpäevad olid hästi intensiivsed, 12–16 tundi jalgadel. Pause otseselt ei olnud ja see oli hullult väsitav. Kuigi seal teenis superhästi, sain mingi hetk aru, et mul ei olnud nii palju vaja teenida, et see ei olnud seda väärt*”. Pikad tööpäevad mõjutasid tugevalt vastajat 9 ning isegi hea töötasu ei suutnud töötajat töökohal hoida.

Mosadeghrad *et al.* (2008) leidsid oma uurimuses, et ettevõtte juhtkonnal on oluline roll töötajate pühendumises ja töölt lahkumises. Kui ettevõtte juhtkond ei suuda töötajaid

motiveerida ega luua soodsaid töötingimusi, siis ei ole töötajad pühendunud. Siinse uuringu tulemused näitasid, et vastaja 9 ei olnud pühendunud põhjusel, et tööpäevad olid pikad. Vastaja 4 tõi esile, et töögraafik ei olnud paindlik ning see takistas töökohal pühendumast. Niisiis aitavad head töötingimused ja - keskkond suurendada töötaja pühendumist.

Üksikud vastajad tõid töölt lahkumise põhjusena välja soovi arendada ennast mõnes muus valdkonnas kui teenindus. Mõned vastajad mainisid, et töökoht polnud huvitav, motivatsioon puudus ning sooviti leida erialasemat tööd. Vastaja 4, intervjuu: „*Ma ei taha olla eluaeg poes, et midagi müüa. Lisaks sellele pikad tööpäevad. Ja ma tundsin, et ühtesid eelistati ja teisi mitte. Hästi palju naisi oli ettevõttes ning see tähendas ka palju tagarääkimist. Kindlasti palk mängis olulist rolli ja pikad, 10st 9ni tööpäevad. Lisaks sellele tahtsin erialast tööd*”.

Vastajad tõid välja tegurid, mis takistasid neil tööle pühendumast ning põhjustasid töölt lahkumise. Vastajate pühendumuse tase oli madal ning töötajate seotus organisatsiooniga väike, mistõttu tekkis kavatsus organisatsioonist lahkuda. Porteri *et al.* (1974) järgi on üksikisikud, kes on pühendunud organisatsiooni eesmärkidele, enamasti valmis organisatsiooni juurde jääma, et aidata neid eesmärke saavutada. Anmari *et al.* (2017) väitsid, et pühendunud töötaja on organisatsiooniga rohkem seotud. Ta soovib aidata organisatsiooni eesmärke täita ning olla osa organisatsioonist. Genevičiūtė-Janonienė *et al.* (2014) leidsid, et kui töötajal on vähe valikuvõimalusi, siis kardetakse tööd kaotada ning tuntakse, et ollakse organisatsioonis justkui lõksus.

Enamiku vastajate hinnangul ei olnud organisatsioonist lahkuda raske, sest pühendumuse küsimustikus toodi välja, et valikuvõimalusi oli palju. Järelikult vastajad ei kartnud tööd kaotada. Näiteks teenindussektoris töötanud vastajad 6, 12, 4, 15 ja 13 teadvustasid endale, et kuna töötingimused ja - keskkond ei soodustanud pühendumust, oli õige töölt lahkuda. Vastajate madalal pühendumusel oli roll töölt lahkumisel.

Kim, Fernandez (2017) leidsid, et üldjuhul väärtustab ja toetab iga ettevõtte töötajat, kes annab organisatsiooni edusse suure panuse. Suur panus tähendab töötaja pühendumist tööle. Seetõttu investeerib organisatsioon sellistesse töötajatesse rohkem, et kaasata neid enam igapäevategevusse. See omakorda suurendab töötaja emotsionaalset pühendumist

ning organisatsiooniga ühtekuuluvuse tunnet. Praegusel juhul oli uuringuvalim väike ja seetõttu ei saa autor põhjanevaid järeldusi teha. Siiski ilmnes, et mitmed vastajad pidasid pühendumust suurendavateks teguriteks häid töötingimusi, suurt töötasu, iseseisvust, karjäärivõimalusi ja häid suhteid töökollektiivis. Enamik vastajad ei olnud erinevate tegurite tõttu tööga rahul ega pühendunud, mistõttu nad ei olnud valmis pingutama ning mõtlesid töölt lahkumisele.

KOKKUVÕTE

Tänapäeval vahetavad inimesed töökohta üha sagedamini. Nad teevad seda põhjusel, et pole rahul palga või töökeskkonnaga. Organisatsiooni jaoks on töötaja lahkumine väga kulukas. Ettevõtte saab töötaja lahkumisega seotud kulusid vältida, kui suurendab töötaja pühendumist ja loob head töötingimused.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas käsitleti eri autorite seisukohti töötaja pühendumise kohta. Esitati uuringutulemused töötaja töölt lahkumise põhjuste kohta. Samuti uuriti, kuidas on töötaja pühendumine seotud töölt lahkumisega. Teoreetiliste seisukohtade ja uurimiseesmärkide väljaselgitamiseks püstitas töö autor viis uurimisülesannet. Esimeses alapeatükis uuris autor erialakirjanduse põhjal pühendumuse olemust ja selle mõju töölt lahkumisele. Teises alapeatükis käsitleti pühendumist mõjutavaid tegureid.

Töö teoreetilises osas leiti, et töötaja pühendumise tase mõjutab töölt lahkumist. Kui töötaja on tööle pühendunud, siis on ta organisatsiooniga emotsionaalselt rohkem seotud ega kavatse organisatsioonist lahkuda. Lisaks leiti, et töötajate organisatsioonilise pühendumise tagavad mitmed tegurid. Tõhusad ja hästi üles ehitatud koolitused arendavad töötaja teadmisi ja oskusi ning suurendavad töötaja pühendumist. Rahulolu pakuvad ka karjääri võimalused, suur töötasu, head töötingimused ning iseseisvus tööl. Pühendumist suurendavad veel töötajate omavaheline tõhus suhtlus ning vähesed perekondlikud kohustused. Ettevõtte juhtkonna jaoks on oluline organisatsioonilise pühendumise olemust mõista. See aitab ettevõtte töötajate pühendumist suurendada ja selle kaudu töötajate lahkumist vältida.

Töö empiirilises osas uuriti pühendumust mõjutavaid tegureid ja töölt lahkumise põhjusti ning analüüsiti, millist rolli mängib pühendumus töölt lahkumisel. Selleks kasutas autor kombineeritud meetodit kvalitatiivsest ja kvantitatiivsest uurimismetoodikast ning viidi läbi pühendumuse küsimustik ja poolstruktureeritud intervjuud inimestega, kes olid varem töötanud teenindussektoris.

Pühendumuse küsimustikust ilmnis, et madal emotsionaalne pühendumine tuleneb sellest, et enamik vastajaid ei oleks õnnelikud, kui peaksid veetma oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis. Vaid mõned vastajad tunnevad emotsionaalset kiindumust organisatsiooni suhtes. Vähene alalhoidlik pühendumine tuleneb sellest, et organisatsioonist lahkumisel on töötajatel muud valikuvõimalused. Normatiivse pühendumise tase oli samuti madal. Vastajad leidsid, et lojaalsus oma organisatsioonile on tähtis. Sellegipoolest ei pidanud nad vaeleks lahkuda organisatsioonist, kui saaksid mujalt parema tööpakkumise.

Intervjuude tulemustest selgus, et palk ja negatiivsed suhted töökollektiivis mõjutasid otseselt nii pühendumust kui ka töölt lahkumist. Väikse töötasu ja halva sisekliima tõttu ei suutnud enamik vastajatest töökohal pühenduda. Vähese pühendumise tõttu lahkuti töölt. Vastajad soovisid otsida mujalt paremat töötasu ja positiivsemat sisekliimat, mis aitaks neil tööle rohkem pühenduda. Autonoomsus mõjutas poolte vastajate pühendumust. Iseseisvuse puudumist ei nimetatud põhjusena, miks oleks kaalutud töölt lahkumist. Seetõttu saab autor üksnes oletada, et mitmete vastajate iseseisvuse puudumine tingis vähese pühendumise ning ajendas töölt lahkuma. Karjäärivõimaluste puudumine oli üks tegur, miks osad vastajad töölt lahkusid. Vastajad ei toonud esile, et karjäärivõimaluste puudumine oleks mõjutanud pühendumust. Autor saab üksnes oletada, et karjäärivõimaluste puudumise tõttu ei olnud vastajad pühendunud ning soovisid töölt lahkuda. Vastajad lahkusid töölt, hoolimata pakutud koolitusvõimalustest. Autor oletab, et koolitusvõimalused ei mõjutanud otseselt pühendumust ega soovi töölt lahkuda. Pühendumist vähendasid mõne vastaja hinnangul ka liiga pikad tööpäevad ja töögraafiku vähene paindlikkus. Need tegurid ajendasid ka neid töölt lahkuma.

Siinse bakalaureusetöö tulemused võiksid huvi pakkuda ka teistele teenindusettevõtetele. Töö autor tänab kõiki uuringus osalejaid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahmad, A.** (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74–92. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027>
2. **Ammari, G., Alkurdi, B., Alshurideh, M., Obeidat, B., Abu Hussien, A.-H., & Alrowwad, A.** (2017). Investigating the Impact of Communication Satisfaction on Organizational Commitment: A Practical Approach to Increase Employees' Loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n2p113>
3. **Angeline, T.** (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249–255. URL: https://academicjournals.org/article/article1380532841_Tay.pdf
4. **Atieno, O. P.** (2009). AN ANALYSIS OF THE STRENGTHS AND LIMITATION OF QUALITATIVE AND QUANTITATIVE RESEARCH PARADIGMS. 13, 6. URL: http://www.scientiasocialis.lt/pec/files/pdf/Atieno_Vol.13.pdf
5. **Basher Rubel, M. R., & Hung Kee, D. M.** (2015). High Commitment Compensation Practices and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n6s4p321>
6. **Becker, H. S.** (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/1c60/335d5100c88ae1d685ca5e162a30d1ef3c4d.pdf>
7. **Bhatti, M. H., Bhatti, M. H., Akram, U., Bilal, M., & Akram, Z.** (2016). Impact of Organization Commitment on Turnover Intention: Mediating Role of Job Contentment. *European Journal of Business and Management*, 16. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/ee46/2803ae515f3403aa89f01b3916b2b11bf952.pdf>
8. **Blau, G.** (1999). Early-career job factors influencing the professional commitment of

medical technologists. *Academy of Management Journal*, 42(6), 687–695. DOI: <https://doi.org/10.2307/256989>

9. **Bryant, P. C., & Allen, D. G.** (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175. DOI: <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>

10. **Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P.** (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>

11. **Cole, M. S., & Bruch, H.** (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585–605. DOI: [10.1002/job.378](https://doi.org/10.1002/job.378)

12. **Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C. M.** (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1). DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>

13. **Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A.** (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Procedia - Social and Behaviora Sciences*, 140, 558–564. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.470>

14. **Irefin, P., & Mechanic, M. A.** (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 33–41. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/a3e8/545ddff660914975260533d1239b5cef3632.pdf>

15. **Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M.** (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the „Right Kind“ of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307–333. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>

16. **Iverson, R. D., McLeod, C. S., & Erwin, P. J.** (1996). The role of employee commitment and trust in service relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(3), 36–44. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634509610117348>

17. **Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F.** (2013). Organizational commitment and turnover intentions: Impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia.

- International Journal of Business and Management, 8(8), 79. URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p79>
18. **Kangro** (2017). Eesti ettevõtjad koolitavad töötajaid varasemast põhjalikumalt. URL: <https://blog.stat.ee/2017/07/19/eesti-ettevotjad-koolitavad-tootajaid-varasemast-pohjalikumalt/>
19. **Kanter, R. M.** (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517. DOI: <https://doi.org/10.2307/2092438>
20. **Karma, L. H.** (2016). Töökäsi kaubanduses ei ole ega tule. – Äripäev 21. okt. URL: <https://www.kaubandus.ee/uudised/2016/10/21/tookasi-kaubanduses-ei-ole-ega-tule>
21. **Karrasch, A. I.** (2003). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Military Psychology*, 15(3), 225–236. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_05
22. **Koitne, K.** (2005). Hästi koheldud töötaja pühendub tööle rohkem. – Delfi Ärileht 30. mai. URL: http://arileht.delfi.ee/news/uudised/hasti-koheldud-tootaja-puhendub-toole-rohkem?id=51011720&fbclid=IwAR2ZiXPTz1hFqsbIm_k9o9J2H9IV8_QPo5sPaQign6YJjJnA8HsLKFv3vX4
23. **Kim, S. Y., & Fernandez, S.** (2017). Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>
24. **Kumari, N., & Afroz, N.** (2013). The Impact of Affective Commitment in Employees LifeSatisfaction. URL: https://globaljournals.org/GJMBR_Volume13/4-The-Impact-of-Affective-Commitment.pdf
25. **Long, C. S., Perumal, P., & Ajagbe, A. M.** (2012). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 629–641. URL: <https://journal-archievs19.webs.com/629-641.pdf>
26. **Martin, A., & Roodt, G.** (2008). Perception of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1). DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i1.415>
27. **Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1991). A three-component conceptualization of

organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

28. **Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1984). American Psychological Association, Inc Testing the "Side-Bet Theory " of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. URL:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.4065&rep=rep1&type=pdf>

29. **Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE.

30. **Miedaner, F., Kuntz, L., Enke, C., Roth, B., & Nitzsche, A.** (2018). Exploring the differential impact of individual and organizational factors on organizational commitment of physicians and nurses. *BMC Health Services Research*, 18, 1–1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2977-1>

31. **Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D.** (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 21(4), 211–227. DOI: <https://doi.org/10.1258/hsmr.2007.007015>

32. **O’Leary-Kelly, S. W., & J. Vokurka, R.** (1998). The empirical assessment of construct validity. *Journal of Operations Management*, 16(4), 387–405. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00020-5](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00020-5)

33. **Parker, A., & Gerbasi, A.** (2016). The impact of energizing interactions on voluntary and involuntary turnover. *M@n@gement*, 19(3), 177. DOI: <https://doi.org/10.3917/mana.193.0177>

34. **Pitaloka, E., & Sofia, I, P.** (2014) The affect of work environment, job satisfaction, organization commitment on OCB of internal auditors. URL: https://www.academia.edu/26466963/THE_AFFECT_OF_WORK_ENVIRONMENT_JOB_SATISFACTION_ORGANIZATION_COMMITMENT_ON_OCB_OF_INTERNAL_AUDITORS

35. **Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S.** (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751–760. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>

36. **Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V.** (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. DOI:

<https://doi.org/10.1037/h0037335>

37. **Pärgma, R.** Teeninduse tööjõupuudus tõstab palgad elamisväärses – Ärileht, 2017.
URL:

<https://arileht.delfi.ee/news/uudised/teeninduse-toojoupuudus-tostab-palgad-elamisvaarseks?id=79496174>

38. **Rahman, M. S.** (2016). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 102. DOI: <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102>

39. **Ramvalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B.** (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. DOI: <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>

40. **Salami, S. O.** (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *The anthropologist*, 10(1), 31–38.
URL:

<https://pdfs.semanticscholar.org/029c/42c026e31c5148d0fc3fd60619992fdeddc7.pdf>

41. **Statistika andmebaas.** [e-andmebaas] <http://pub.stat.ee/px-web.2001/dialog/varval.asp?ma=TT353&ti=T%D6%D6TUD+SOO+JA+VIIMASE+T%D6%D6KOHA+MAJANDUSSEKTORI+J%C4RGI&path=../database/Sotsiaalelu/15Tooturg/10Tootud/02Aastastatistika/&search=H%D5IVE&lang=2>
(08.05.2019)

42. **Strauss-Raats P.** (2014). Tööstressist vabaks! – Tööinspeksioon. URL: https://www.ti.ee/fileadmin/user_upload/failid/dokumendid/Meedia_ja_statistika/Truekised/Toostress.pdf?fbclid=IwAR3BepDMFiwxDIGEtUh7pmIs7i-LeMkp8LW3y4xCrgP3D199OOM-hNfS4CY

43. **Sturges, J., & Guest, D.** (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(4), 447–462. DOI: <https://doi.org/10.1080/03069880120085992>

44. **Suits, H.** Pühendumuse ja soorituse seosed ehitusettevõtte Skanska EMV näitel. Tartu Ülikool, 2012, 70-71 lk. (magistritöö)

45. **Walsh, M.** (2015). An Exploration of Employee Turnover and Retention of Front Line Employees in Tesco, 133. URL: <http://trap.ncirl.ie/2070/1/michaelwalsh.pdf>
46. **Wiener, Y.** (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. The Academy of Management Review, 7(3), 418. DOI: <https://doi.org/10.2307/257334>
47. **Äripäev.** (2018). Eesti pank: kohaliku tööjõu voolavus lööb rekordeid. – Äripäev 13. nov. URL: <https://www.aripaev.ee/uudised/2018/11/13/eesti-pank-kohaliku-toojuu-voolavus-loob-rekordeid>
48. **Äripäev.** (2016). Kuus trendi personalijuhtimises. – Äripäev 18.mai. URL: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2016/05/17/kuus-trendi-personalijuhtimises>

LISAD

Lisa 1. Meyeri ja Alleni organisatsioonilise pühendumuse komponentide väited

Pöördun Teie poole seoses teenindustöötajate pühendumuse ja töölt lahkumise tegurite uurimisega ning millist rolli mängib pühendumus töölt lahkumisel Tartu Ülikooli bakalaureusetöö raames. Töötajate tööle pühendumine on ettevõttele üks olulisimaid komponente ja vähene pühendumine võib põhjustada töölt lahkumise. Tänu Teie täidetud küsimustikule saame teada, millised tegurid mõjutavad pühendumust ja töölt lahkumist ja millist rolli mängib töötajate pühendumus töölt lahkumisel. Palun märkige järgnevate väidete puhul sobivaim vastusevariant. Vastusevariandid tuleks valida eelmise töökoha põhjal, kust hiljuti lahkuti. Vastused on anonüümsed.

Tähis	Väide	Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
E1	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis	4	3	2	1
E2	Mulle meeldib arutada oma organisatsiooniga seotud küsimusi väljaspool olevate inimestega	4	3	2	1
E3	Mul on tunne, nagu oleksid selle organisatsiooni probleemid justkui minu enda probleemid	4	3	2	1
E4	Ma arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni	4	3	2	1
E5	Ma tunnen end oma organisatsioonis nagu pereliige.	4	3	2	1

E6	Ma tunnen, et olen sellesse organisatsiooni emotsionaalselt kiindunud	4	3	2	1
E7	See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju	4	3	2	1
E8	Mul tunnen oma organisatsiooni suhtes erilist ühtekuuluvustunnet	4	3	2	1
A1	Ma ei karda seda, mis võib juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkukuks ilma, et mul oleks teine töökoht olemas	4	3	2	1
A2	Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud praegu väga raske sellest organisatsioonist lahkuda	4	3	2	1
A3	Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan organisatsioonist nüüd kohe lahkuda	4	3	2	1
A4	Organisatsioonist lähitulevikus lahkumine ei oleks mulle hetkel liiga kulukas	4	3	2	1
A5	Praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on minu jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus	4	3	2	1
A6	Tunnen, et mul on liiga vähe valikuvõimalusi, kui tahaksin organisatsioonist lahkuda	4	3	2	1
A7	Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, on võimalike alternatiivide nappus	4	3	2	1
A8	Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit. Teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma	4	3	2	1

	saan oma organisatsioonis				
N1	Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohta.	4	3	2	1
N2	Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile	4	3	2	1
N3	Pidev ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaetiline	4	3	2	1
N4	Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda	4	3	2	1
N5	Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda	4	3	2	1
N6	Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	4	3	2	1
N7	Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril	4	3	2	1
N8	Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja	4	3	2	1

Lisa 2. Intervjuu küsimused

- 1) Kui kaua te eelmises ettevõttes töötasite?
- 2) Miks te otsustasite töökohta vahetada, mis oli peamine ajend?
- 3) Milline oli ettevõttes läbi viidav koolituste tase ehk kui paljud viidi läbi koolitusi ja kas need olid Teie jaoks kasulikud?
- 4) Kirjeldage karjäärivõimalusi ettevõttes ja kas need need vastasid teie ootustele?
- 5) Kas töötingimused vastasid teie ootustele?
- 6) Kas töögraafik oli paindlik ja teie jaoks sobiv?
- 7) Milline oli ettevõtte pakutav iseseisvus töökohal? Kas oli võimalus ise otsustada, kuidas tööülesandeid vastavalt organisatsiooni nõudmistele täita, muutes töö kiirust või töö määra, töömeetodeid, tööülesannete järjekorda?
- 8) Milline oli organisatsioonisisene kliima (milline oli töötajate omavaheline suhtlus, kas see oli tõhus või mitte, kui hästi saite töökaaslastega läbi, milline oli suhtekorraldus)?
- 9) Kui rahul olite ettevõtte poolt pakutavad töötasuga (kas maksti ka tulemustasusi vmt) ja kas ettevõttes pakuti ka muid hüviseid peale palga?
- 10) Kas demograafilised tegurid (nt perekondlikud kohustused) mõjutasid ettevõttes töötamist?
- 11) Kas erialane ettevalmistus ja haridustase aitasid töökohal paremini hakkama saada?
- 12) Kui te peaks võrdlema oma tööle pühendumist, siis kas te olete praegu rohkem või vähem pühendunud kui eelmises ettevõttes ja miks?

Lisa 3. Hinnangud pühendumuse väidetele

Tabel 5. Hinnangud emotsionaalset pühendumust iseloomustavatele väidetele

Tähis	Väide	Aritmeetiline keskmine	Mood	Mediaan
E1	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis	1,8	2	2
E2	Mulle meeldib arutada oma organisatsiooniga seotud küsimusi väljaspool olevate inimestega	2,7	4	3
E3	Mul on tunne, nagu oleksid selle organisatsiooni probleemid justkui minu enda probleemid	1,9	1	2
E4	Ma arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni	2,4	3	3
E5	Ma tunnen end oma organisatsiooni „pereliikmena”	2,6	4	3
E6	Ma tunnen, et olen sellesse organisatsiooni emotsionaalselt kiindunud	2,4	1	2
E7	See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju	2,1	1	2
E8	Ma tunnen oma organisatsiooni suhtes erilist ühtekuuluvustunnet	2,5	2	2

Allikas: Autori koostatud (Likerti 4-palline skaala: 1- ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem olen nõus, 4- olen nõus)

Tabel 6. Hinnangud alalhoidlikku pühendumust iseloomustavatele väidetele

Tähis	Väide	Aritmeetiline keskmine	Mood	Mediaan
A1	Ma ei karda seda, mis võib juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkuku	2,8	4	3

	ilma, et mul oleks teine töökoht olemas			
A2	Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud praegu väga raske sellest organisatsioonist lahkuda	1,9	1	2
A3	Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan organisatsioonist nüüd kohe lahkuda	1,9	1	2
A4	Organisatsioonist lähitulevikus lahkumine ei oleks mulle praegu liiga kulukas	2,5	4	3
A5	Praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on minu jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus	2,2	3	2
A6	Tunnen, et mul on liiga vähe valikuvõimalusi, kui tahaksin organisatsioonist lahkuda	2,0	1	2
A7	Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, on võimalike alternatiivide nappus	2,1	2	2
A8	Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit. Teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis	1,7	1	1

Allikas: autori koostatud (Likerti 4-palline skaala: 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – pigem olen nõus, 4 – olen nõus).

Tabel 7. Hinnanngud normatiivset pühendumust iseloomustavatele väidetele

Tähis	Väide	Artimeetiline keskmine	Mood	Mediaan
N1	Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	2,7	3	3
N2	Ma arvan, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile	2,7	3	3

N3	Pidev ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline	2,5	2	2
N4	Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda	2,5	2	2
N5	Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda	1,4	1	1
N6	Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	2,2	1	2
N7	Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril	1,9	2	2
N8	Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja	2,3	2	2

Allikas: autori koostatud (Likerti 4-palline skaala: 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – pigem olen nõus, 4 – olen nõus).

SUMMARY

FACTORS THAT AFFECT SERVICE WORKERS COMMITMENT, REASONS FOR LEAVING WORK AND THE ROLE COMMITMENT HAS OVER LEAVING WORK

Martin Prost

More and more people are nowadays switching between jobs, either they are not satisfied with the salary number or with the work environment. It is vastly expensive for an organization when worker leaves because it generates different costs for the company. The organization can avoid these costs by increasing the employee's commitment or creating the conditions that the employee would be comfortable with.

The theoretical part of this research was dealt with the views of different authors on both the commitment, and the results of various studies, on the relationship between leaving work, and organizational commitment. Different authors, who have studied commitment bring out different approaches and definitions. Some definitions are more general and others focus more on either an emotional, normative or continuance commitment. In order to identify theoretical positions and research objectives, the author of given research sets up four research tasks. In the first sub-chapter, the author found the answer to the first research task, which was to study the relationships between employee commitment and leaving. The second subchapter, the author focuses on seeking the answer to the second research task, finding out the factors that influence commitment.

In the theoretical part of the work it was found that the level of employee commitment influences leaving work. When an employee is committed to work, he or she is more emotionally involved with the organization and does not intend to leave the organization. There are a numerous factors which affect organizational commitment. Effective and

well-structured trainings provide to the employees ability to develop their knowledge and skills and to increase their commitment. If an organization offers career opportunities, high salaries and autonomy to its employees, the employees commitment will increase due to their satisfaction with the organization and what it offered to them. In addition, efficient communication between employees and small family responsibilities help the employee to be more committed to the company.

When management comprehend the nature of commitment and the way to increase the commitment, they can aggrandize employee's commitment and avoid employee leaving work.

The empirical part of the research looks into the factors that effect people's commitment, the reasons why they resign and moreover, analyzes the influence the commitment has over quitting a job. The author used a combined method of qualitative and quantitative research methodology, conducted a commitment questionnaire and semi-structured interviews with people who had previously worked in the service sector.

The commitment questionnaire concluded, low emotional commitment comes from the fact that most respondents would not be satisfied to spend their future careers in the same organization. Only a few respondents feel emotional attachment for the organization. Low dedication might occur from the opportunities that appear after leaving the job. The level of normative commitment is also low. Respondents found loyalty to their organization vital. Although, by finding job elsewhere it did not stop them remaining in their current workplace.

The results of the interviews revealed, the wages and the negative relationships in the workforce had a direct impact on both commitment and resining. Furthermore, because of the low wages and poor indoor climate, almost half of the respondents were not able to commit to their jobs. Workers left their jobs due to the low commitment. Respondents were seeking for a better salary and more positive indoor climate, which would help increase their devotion for the work. Autonomy affected the commitment among half of the respondents. The absence of independence was not mentioned as a reason for leaving work. Therefore, the author can only assume that the lack of independence of the respondents resulted in little commitment and motivation to leave. A minimal career

opportunities were one of the reasons why respondents left work. They did not point out that poor career opportunities would have affected their commitment. The author can only suspect that only few career opportunities meant the respondents were not committed enough and wanted to leave. Respondents left the job despite the training opportunities that were offered. The author claims, the training options did not directly affect the commitment nor the desire to leave. Commitment was also reduced by too long working hours and an inadequacy of flexibility in the work schedule, according to some of the respondents. These factors also actuated them to leave the work.

The results of this bachelor's thesis could also be of interest to other service companies.

The author of the work thanks all the participants, who contributed to the research.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, _____,
(*Martin Prost*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

(*TEENINDUSTÖÖTAJATE PÜHENDUMUSE TEGURID JA TÖÖLT LAHKUMISE PÕHJUSED NING PÜHENDUMUSE ROLL TÖÖLT LAHKUMISEL*)

mille juhendaja on _____,
(*Anne Reino*)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Martin Prost
13.05.2019